



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA

ALESSANDRO HENRIQUE ROSA DE MATTOS

A GESTÃO ESCOLAR INFLUENCIA NA QUALIDADE DO ENSINO?
ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE NÍVEL MÉDIO

CAMPINAS

2005



ALESSANDRO HENRIQUE ROSA DE MATTOS

**A GESTÃO ESCOLAR INFLUENCIA NA QUALIDADE DO ENSINO?
ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE NÍVEL MÉDIO**

Monografia apresentada à Faculdade de
Educação Física da Universidade Estadual
de Campinas, como requisito parcial para a
obtenção do título de Licenciatura em
Educação Física.

ORIENTADOR: Prof Dr JOSÉ ROBERTO RUS PEREZ

CAMPINAS

2005

CONFERIDO
 BID/FEF 01/05/05
 ANDRÉIA DA SILVA MANZATO
 Bibliotecária - CRB 117
 FEF/UNICAMP - Matr. 28703-6

UNIDADE FEF/1000
 N.º CHAMADA:
 TCC/UNICAMP
 0742677
 V. Ex.
 TOMBO BC/ 2535
 PROC.
 C ☐ D ☒
 PREÇO 2411,00
 DATA 05/09/05
 N.º CPD 060803

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA BIBLIOTECA FEF - UNICAMP

M436g Mattos, Alessandro Henrique Rosa de
 A gestão escolar influencia na qualidade do ensino? Estudo de caso em uma escola de nível médio / Alessandro Henrique Rosa de Mattos. - Campinas, SP: [s.n], 2005.

Orientador: José Roberto Rus Perez.
 Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas.

1. Gestão educacional. 2. Qualidade de ensino. 3. Política educacional. I. Perez, José Roberto Rus. II. Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação Física. III. Título.

ALESSANDRO HENRIQUE ROSA DE MATTOS

**A GESTÃO ESCOLAR INFLUENCIA NA QUALIDADE DO ENSINO?
ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE NÍVEL MÉDIO**

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso defendido por Alessandro Henrique Rosa de Mattos e aprovada pela Comissão julgadora em 16/06/2005.

Prof. Dr. José Roberto Rus Perez
Orientador

Prof. Cláudia da Mota Darós Parente

Campinas
2005

Handwritten signature and date:
23/06/05

Desejo

Desejo primeiro que você ame, E que amando, também seja amado. E que se não for, seja breve em esquecer. E que esquecendo, não guarde mágoa. Desejo, pois, que não seja assim, Mas se for, saiba ser sem desesperar.

Desejo também que tenha amigos, Que mesmo maus e inconstantes, Sejam corajosos e fiéis, E que pelo menos num deles Você possa confiar sem duvidar. E porque a vida é assim, Desejo ainda que você tenha inimigos. Nem muitos, nem poucos, Mas na medida exata para que, algumas vezes, Você se interpele a respeito De suas próprias certezas. E que entre eles, haja pelo menos um que seja justo, Para que você não se sinta demasiado seguro.

Desejo depois que você seja útil, Mas não insubstituível. E que nos maus momentos, Quando não restar mais nada, Essa utilidade seja suficiente para manter você de pé.

Desejo ainda que você seja tolerante, Não com os que erram pouco, porque isso é fácil, Mas com os que erram muito e irremediavelmente, E que fazendo bom uso dessa tolerância, Você sirva de exemplo aos outros.

Desejo que você, sendo jovem, Não amadureça depressa demais, E que sendo maduro, não insista em rejuvenescer E que sendo velho, não se dedique ao desespero. Porque cada idade tem o seu prazer e a sua dor e É preciso deixar que eles escurram por entre nós.

Desejo por sinal que você seja triste, Não o ano todo, mas apenas um dia. Mas que nesse dia descubra Que o riso diário é bom, O riso habitual é insosso e o riso constante é insano.

Desejo que você descubra, Com o máximo de urgência, Acima e a respeito de tudo, que existem oprimidos, Injustiçados e infelizes, e que estão à sua volta.

Desejo ainda que você afague um gato, Alimente um cuco e ouça o João-de-Barro Erguer triunfante o seu canto matinal Porque, assim, você se sentirá bem por nada.

Desejo também que você plante uma semente, Por mais minúscula que seja, E acompanhe o seu crescimento, Para que você saiba de quantas Muitas vidas é feita uma árvore.

Desejo, outrossim, que você tenha dinheiro, Porque é preciso ser prático. E que pelo menos uma vez por ano Coloque um pouco dele Na sua frente e diga "Isso é meu", Só para que fique bem claro quem é o dono de quem.

Desejo também que nenhum de seus afetos morra, Por ele e por você, Mas que se morrer, você possa chorar Sem se lamentar e sofrer sem se culpar.

Desejo por fim que você sendo homem, Tenha uma boa mulher, E que sendo mulher, Tenha um bom homem E que se amem hoje, amanhã e nos dias seguintes, E quando estiverem exaustos e sorridentes, Ainda haja amor para recomeçar. E se tudo isso acontecer, Não tenho mais nada a lhe desejar". (Vitor Hugo)

AGRADECIMENTOS:

Agradeço a Deus por concluir este trabalho

Agradeço a meus pais por terem me possibilitado cursar Educação Física.

Aos incentivos de amigos e familiares.

Em especial, agradeço a atenção e orientação do professor José Roberto Rus Perez.

E também não posso esquecer de agradecer ao pessoal da escola estudada, desde o diretor aos alunos que colaboraram para um interessante estudo de caso.

Muito Obrigado!

MATTOS, Alessandro H. R. **A gestão escolar influencia na qualidade do ensino?** Estudo de caso em uma escola de ensino médio. 2005. 79f. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação)-Faculdade de Educação Física. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

RESUMO

Os vários desafios na área educacional requerem, além de um maior investimento, novas formas de atuação, destacando-se a gestão escolar como um determinante poderoso na qualidade do ensino. Assim o objetivo desse trabalho foi estudar as dimensões de uma gestão escolar que influenciam na qualidade do ensino. Para tanto se realizou uma revisão bibliográfica e análise da legislação, para então investigar empiricamente o que a literatura afirmava. Realizou-se um estudo caso cujo objeto de estudo foi uma escola pública de ensino médio, no qual se empreendeu uma análise descritivo-explanatória baseada na observação direta e nas informações colhidas de dois instrumentos de pesquisa que foram questionários e entrevista. A gestão foi analisada pela entrevista com o diretor e a qualidade do ensino pelo conjunto de respostas dadas pelos alunos. O que se constatou na revisão bibliográfica e na análise da legislação, parece ser comprovado empiricamente pelo estudo de caso: a gestão influencia de maneira significativa na qualidade do ensino, uma vez que a gestão é de suma importância para o desenvolvimento do plano político-pedagógico.

Palavras-chaves: Gestão Escolar; Qualidade no Ensino; Política Educacional.

MATTOS, Alessandro H. R **Does school Management improvements the quality teaching?** case study at high school. 2005. 79f. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação)- Faculdade de Educação Física. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

ABSTRACT

Beyond the need for more investments, the challenges offered by the educational area require new ideas and methods. It is sensitive particularly on the issues regarding school management, which is a determining factor to lead to improvement of teaching quality. Under this context, the main goal of this study is to analyze the main variables that influence school management. For this purpose, on the first step a bibliographic research and an analysis over the legislation were done. Then, on a second stage an empirical investigation was made to check the data found on literature. The object of the study was a public high school. A descriptive-explanatory analysis was made based on direct observation and on the information collected through questionnaires and interview. It was noticed that the information obtained on the bibliographic research and on the analysis of the legislation are endorsed by the empiric study: school management has a deep impact over the teaching quality, since it is one of the most important factors for political and pedagogic goals.

Keywords: School Management; Quality Teaching; School Quality.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
Capítulo 1- O que a literatura diz a respeito?.....	10
1.1. Introdução.....	10
1.2 Breve retrospecto histórico da educação Brasileira.....	10
1.3 Gestão.....	14
1.4. A gestão escolar.....	15
1.5. Gestão Autônoma Escolar	18
1.6. A gestão democrática (a gestão autônoma no Brasil).....	21
1.7. Horizontes de uma gestão democrática.....	24
1.8. A qualidade no ensino.....	25
1.8.1. Caminhos da qualidade no ensino.....	26
1.8.2. Evidências de um ensino de qualidade?.....	27
1.8.3. Verificar a qualidade é avaliar a gestão?.....	29
1.9. Então, por que a gestão influencia na qualidade?.....	30
Capítulo 2 – Um estudo de caso.....	31
2.1. Introdução.....	31
2.2. Projeto Político-Pedagógico.....	34
2.3. Existe autonomia total da escola estudada?.....	35
2.4. Avaliações da Escola.....	36
2.5. A gestão da escola em suas várias dimensões.....	36
2.5.1. Gestão Participativa.....	37
2.5.2. Gestão de Resultados Educacionais.....	38
2.5.3. Gestão de Pessoas.....	39
2.5.4. Gestão Pedagógica.....	40
2.5.5 Gestão de serviços de apoio, recursos físicos e financeiros.....	40
2.6. Alguns desafios da gestão escolar na perspectiva do diretor.....	40
2.7. Qualidade do ensino percebida pelos alunos.....	42
CONCLUSÃO.....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
APÊNDICES.....	63
ANEXOS.....	76

INTRODUÇÃO

É difícil saber como seria se o Brasil tivesse escolas preparadas para oferecer um ensino de qualidade, capazes de formarem cidadãos preparados para a vida e para a concorrer com os países desenvolvidos, em época não distante chamados de 1º mundo. Ao mesmo tempo, em que esta resposta é difícil, é fácil imaginar que as bases para um país desenvolvido estariam realmente consolidadas.

Oferecer um ensino de qualidade e para todos é o grande desafio da sociedade brasileira neste século XXI, ainda mais porque não se trata de um país em desenvolvimento qualquer. Mas sim, porque se trata da 9ª economia mundial favorecida por inúmeros recursos naturais.

“Vejam-se os exemplos do Japão e dos Tigres que entenderam que o investimento na universalização de uma boa educação de ensino básico era um requisito essencial para acelerar a adoção, a adaptação e a absorção de tecnologia”. (SOUZA, p. 87, 1996).

Todas as formas de ação devem ser contempladas a fim de se melhorar a qualidade no ensino. E dentre as formas de atuação será que a gestão escolar influencia na qualidade do ensino? E quais dimensões da gestão escolar que influenciam na qualidade do ensino?

Para elucidar a questão, primeiramente realizou-se uma revisão bibliográfica e análise da legislação, que será apresentada no Capítulo 1.

Em seguida empreendeu-se um estudo de caso em que se procurou, em uma situação real, as dimensões de uma gestão escolar que influenciam na qualidade do ensino.

O estudo de caso sucedeu-se através da aplicação de questionários aos alunos e de uma entrevista com o diretor da escola. Por meio de entrevista com o diretor buscou-se avaliar as dimensões da gestão que é realizada na escola. E por meio dos questionários aplicados aos alunos, verificou-se a qualidade do ensino. Assim, o objeto de estudo da pesquisa foi uma escola pública que oferece ensino médio conhecida como de qualidade. E os instrumentos de pesquisas foram os questionários e a entrevista, a qual foi baseada em um questionário semi-estruturado. A forma de análise dos dados contemplada neste estudo foi a descritivo-explanatória.

No Capítulo 2 é apresentado o estudo de caso, cujos resultados empíricos parecem estar de acordo com a revisão de literatura empreendida.

Certamente você deve estar se perguntando o que levou a um aluno de

educação física estudar essa temática? Primeiramente, o que me fez interessar por gestão escolar e qualidade do ensino, foi o fato de cursar licenciatura em educação física e futuramente atuar como professor em diferentes escolas públicas e privadas, nas quais estarei participando da elaboração do plano político-pedagógico bem como da sua execução. Em segundo lugar, fui motivado pela discussão sobre a relação origem do aluno e seu desempenho no vestibular da Unicamp. Percebi através de conversas com colegas de classe e de outros cursos, que a maioria deles tinha vindo de escolas públicas, especialmente de escolas técnicas. Procurei, dessa forma, investigar uma escola pública técnica, conhecida por ter muitos de seus alunos ingressado na Unicamp.

Capítulo 1- O que a literatura diz a respeito?

1.1. Introdução

O direito à educação é pautado como um dos direitos fundamentais do homem e está presente em quase todas as legislações do mundo. O Brasil enfrenta vários desafios na área da educação tal como a universalização do acesso ao ensino fundamental, a expansão do ensino médio, analfabetismo, repetência, evasão escolar, inadequadas condições e por último a qualidade do ensino que se encontra distante do ideal. Com certeza para a melhoria desse quadro não basta simplesmente o Estado aumentar os gastos, mas também, deve se empenhar em atribuir maior eficiência e eficácia à gestão. No caso das escolas não existe melhoria na qualidade do ensino sem uma boa gestão.

Os elementos, ou melhor, os horizontes de uma gestão escolar serão esclarecidos através dos sub-itens: o que é gestão, o que é gestão escolar, gestão autônoma e gestão democrática. Após conhecermos os horizontes que permeiam a gestão escolar, caminharemos no sentido de esclarecer o conceito de qualidade, mais especificamente no contexto educacional. Antes de adentrarmos propriamente na questão da gestão é importante que tenhamos uma noção dos principais acontecimentos na história da educação brasileira. Visto que a gestão escolar sempre esteve e estará inserida em um contexto mais amplo, que é o contexto educacional.

1.2 Breve retrospecto histórico da educação Brasileira.

É fácil deduzir que mesmo não sendo pensada como campo de conhecimento, sempre houve gestão no sistema de ensino brasileiro. A primeira forma de administração e gestão do sistema de ensino brasileiro foi idealizada pelos Jesuítas, por meio da Companhia de Jesus. Pois além de pregarem os dogmas da Igreja Católica promoviam, paralelamente, o trabalho educativo. As escolas jesuíticas seguiam o *Ration Studiorum*, que foi um modelo de educação elaborado por Inácio de Loyola.

Assim com este sistema educacional, os Jesuítas foram responsáveis pela educação brasileira uma vez que não existia um sistema oficial de ensino. Entretanto, os jesuítas

foram expulsos de Portugal e de todas as colônias portuguesas por decisão do marquês de Pombal, em 1759. Acarretando um desmoronamento do único sistema educacional existente e que estava implantado há mais de 200 anos.

Em resumo Garcia (2002, p.70) nos dá uma visão geral do período colonial:

O sistema de ensino jesuítico marcou o caráter dogmático de nossa cultura escolar e logo esse modelo teve sérias contestações, através das reformas pombalinas e posteriormente por outras iniciativas [...] Em verdade, os mecanismos de gestão educacional, no Período Colonial, sempre estiveram atrelados aos interesses da coroa portuguesa, mais preocupada em impedir iniciativas de emancipação com forte controle centralizador [...] A educação primária não despertava muito o interesse da elite dominante [...] Já o controle sobre a educação superior sempre fez parte preocupações da elite dominante.

No século XIX, com a vinda da família real ao Brasil, e logo depois o seu retorno para Portugal, Dom Pedro I teve que assumir a colônia e declarou a Independência em 7 de setembro de 1822, promulgando dois anos mais tarde, em 1824, a primeira Constituição brasileira. No campo da educação a Constituição dizia que a instrução primária deveria ser gratuita e para todos os cidadãos. Apenas dois anos mais tarde, em 1826, surgiu um decreto instituindo quatro graus de instrução: Pedagogias (escolas primárias), Liceus, Ginásios e Academias.

Os anos foram se passando e quase nada foi feito até a Proclamação da República pelo Marechal Deodoro da Fonseca em 1889. Para se ter uma noção, “em 1890, o Rio de Janeiro que era a capital do país tinha 500 mil habitantes e apenas a metade era alfabetizada” (CARVALHO, 2001, p.40).

Com o advento da primeira Constituição da República do Brasil, em 1891, foram dadas as bases legais para que acontecesse a Reforma Carlos Maximiliano, podendo assim, em 1915, o Brasil oficializar o seu ensino.

Os anos passaram-se e nada de significativo aconteceu até a “Era Vargas”. No mesmo ano em que Getúlio Vargas foi nomeado governo provisório, em 1930, foi criado o Ministério da Educação e Saúde Pública. No ano seguinte, em 1931, o governo provisório realizou a reforma Francisco Campos, que teve como objetivo organizar o ensino secundário e as universidades brasileiras ainda inexistentes.

Um grande marco da educação brasileira foi um grupo de educadores que escreveu o Manifesto dos Pioneiros da Nova Educação, em que se destacou a participação de Fernando de Azevedo. Vargas se torna presidente, através da assembléia constituinte, em 1934, a

qual também estabeleceu uma nova Constituição. Então pela primeira vez, foi afirmado na Constituição que a educação era direito de todos, devendo ser ministrada pela família e pelos Poderes Públicos.

Garcia (2002, p.71) resume este período dizendo que:

O advento da República, praticamente, consagrou a distribuição de encargos educacionais em função dos interesses dos diferentes grupos com acesso ao Poder Central, e essa situação só começou a se modificar com a aceleração do processo de urbanização, especialmente nas Regiões Sul e Sudeste, exigindo, a partir da década de 20, a organização de sistemas de ensino voltados para a ampliação da escolaridade obrigatória da população.[...] E a partir de 30 teve-se a postura marcante do Manifesto dos Pioneiros, sob a liderança de Fernando de Azevedo, que almejava a disseminação da escola pública, universal e gratuita para todos.

O período ditatorial da história brasileira conhecida como “Estado Novo” iniciou-se em 1937. Neste período a Constituição, elaborada por Vargas, ficou conhecida como a “Polaca”. Nela a gratuidade e a obrigatoriedade do ensino continuaram a ser mantidas, sendo que surgiu uma grande inovação na época para a educação brasileira, que foi a preocupação educacional com o trabalho. Na Polaca havia uma grande preocupação de se preparar um maior contingente de mão-de-obra qualificada. Tanto que foi nesta época em que se iniciaram no colegial as famosas modalidades, “clássico e científico”.

Com o fim do Estado Novo, em 1945, uma nova Constituição foi promulgada com um perfil mais liberal e democrático. Esta nova Constituição, na área da Educação, determinava a obrigatoriedade de se cumprir o ensino primário e dava competência à União para legislar sobre as diretrizes e bases da educação nacional.

As discussões sobre a educação foram seguindo seu curso até que em 20 de dezembro de 1961 foi aprovada a lei da educação nacional (LEI 4.024). E só no ano seguinte, em 1962, foi então elaborado o Plano Nacional de Educação e o Programa Nacional de Alfabetização, pelo Ministério da Educação e Cultura, inspirado no Método Paulo Freire.

O golpe militar, em 1964, abortou todas as iniciativas de se revolucionar a educação brasileira. Pois sob o pretexto de que as propostas eram comunistas e subversivas acabavam sendo barradas. Sem contar que devido às suas convicções muitos educadores passavam a ser perseguidos.

Foi no período mais repressivo da ditadura, no qual qualquer expressão popular contrária aos interesses do governo era abafada, que uma nova Constituição foi imposta.

Instituindo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LEI 5692), em 1971, reformulou a lei 4024/61, revelando o retorno de uma nova preocupação governamental com a formação profissional.

Após vinte anos, a ditadura militar passou por um período de transição devido à grande pressão popular, iniciando um processo de abertura política. O fim do regime militar, que foi bem lento e gradual, só aconteceu com a eleição de Tancredo Neves, em 1985, vindo meses mais tarde assumir José Sarney. Nesta época, provavelmente devido ao longo período de repressão, as questões educacionais ganharam um certo caráter político.

No mesmo ano em que foi promulgada a Constituição de 1988, foi encaminhado a Câmara Federal o projeto de Lei da nova LDB, pelo Deputado Octávio Elísio. No ano seguinte o Deputado Jorge Hage enviou à Câmara um projeto substituto, mas que também foi substituído por um outro projeto, elaborado pelo então Senador Darcy Ribeiro, em 1992.

Na Constituição brasileira, a preocupação com a gestão escolar foi inserida apenas em 1989. O projeto de lei da educação nacional encaminhado por Darcy Ribeiro, foi aprovado apenas em 1996 dando origem a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LEI 9394).

Segundo Relatório do Banco Mundial, a importância da Lei 9394 (LDB/1996) foi estabelecer claramente os papéis e responsabilidades dos diversos níveis de governo (municipal, estadual, federal), para a provisão de um ensino de qualidade:

O Governo Federal ficou responsável pela formulação de políticas nacionais e pela garantia de equidade e qualidade. Em paralelo com a nova LDB, foram estabelecidos padrões para o currículo escolar e para a qualificação de professores. O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, INEP, ficou responsável pela criação e produção de estatísticas educacionais e pela avaliação dos alunos. Os governos estaduais e municipais [devem] cooperar entre si na provisão do ensino fundamental (1ª a 8ª série). Os governos municipais receberam a prioridade pela educação infantil e os governos estaduais pelo ensino médio. (RELATÓRIO..., 2002, p.14)

A partir de então, a gestão escolar foi ganhando cada vez mais atenção, o que pode ser facilmente constatado através dos debates acadêmicos e principalmente pelas iniciativas tanto do governo federal quanto dos governos estaduais. A Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, em 2000, realizou um curso para os gestores da escola, intitulado de Circuito Gestão. Mais recentemente, em 2004, uma grande iniciativa do governo federal, foi o Projeto Escola de Gestores, o qual será explicado mais adiante.

Mas o que fez os governos em geral se preocuparem com a gestão?

“Certamente, o empurrão para a busca de novos modelos de gestão e a revisão da relação entre Estado/sociedade, foi a globalização, o neoliberalismo, a escassez dos recursos financeiros e as novas tecnologias principalmente de informação e comunicação”. (APOSTILA, 2004, p. 4). No Brasil, particularmente, percebeu-se uma intenção dos dirigentes políticos de tornar o ambiente escolar propício ao exercício da democracia tanto por parte dos funcionários, quanto por parte dos alunos e da comunidade em geral.

Para uma melhor compreensão do que é a gestão escolar e dos elementos que fazem parte da mesma, se faz necessário conhecer a origem do estudo da gestão e o seu significado.

1.3 Gestão

Os precursores da gestão encontram-se na antiguidade em *República* de Platão e a *Política* de Aristóteles. Em Platão encontra-se a visão da gestão como uma ação autoritária para conduzir os homens a realizarem ações heróicas e de valor. Já em Aristóteles, percebe-se a gestão como uma ação democrática, ele vê o ser humano como um animal social-político e concebe a mobilização como um ato através do qual os homens participam da geração do seu próprio destino. (CASASSUS, 2002).

Na primeira metade do século XX surgiram as primeiras idéias estruturadas a respeito da gestão, com o trabalho de psicólogos, sociólogos e administradores. Entre os primeiros se destaca Max Weber, que percebia a organização como um processo racional em que os meios se ajustam de acordo com os objetivos a serem alcançados. Entre os administradores se destacam Frederic Taylor (1911) e Henri Fayol (1931), que são considerados os pais da escola clássica de administração. Entre os psicólogos sociais se destaca Elton Mayo (1977) cujos trabalhos, davam ênfase nas motivações não econômicas no processo laboral, o que deu origem aos estudos das relações humanas na empresa. Outros pensadores que se questionaram a respeito da motivação das pessoas no trabalho e o que poderia impulsionar o desempenho das mesmas foram Luhman, Parsons e Bertalanfly. (CASASSUS, 2002).

Só a partir da segunda metade do século XX que se referir à gestão como um campo de conhecimento em que se destacaram várias correntes. A corrente casuística, que dava recomendações de como enfrentar uma situação específica, surgiu da experiência de alguns empresários, tal como Chester Bernard (ATT) e Alfred Sloan (General Motors), quando na

década de 60 começaram a escrever sobre as suas experiências em grandes empresas. O grande problema dessa corrente é que os temas de gestão saltam de uma temática a outra e não se aprofundam nos problemas e mecanismos que regem as situações. As outras correntes que emergiram de um pensamento mais acadêmico estão ligados ao modelo de gestão tal como o normativo, o prospectivo, o estratégico, de qualidade total, reengenharia e comunicacional. (CASASSUS, 2002).

Mas o que é gestão? Galera (2003, p. 37) nos esclarece que:

A gestão, na sua origem etimológica vem do latim gero, gestum, genere, que significa chamar para si, executar, gerar [...] Há diferenças entre Gestão e Administração. Gestão parte da interlocução, do diálogo, pela paciência em buscar respostas aos conflitos, sejam eles na política, na empresa, na comunidade ou nas relações sociais. É diferente de administrar.”

As empresas sempre marcaram a evolução social. E atualmente a reestruturação constante faz parte do cotidiano das mesmas, a qual tem como principal meio a mobilização das pessoas em torno de uma causa. Em síntese o tema central da teoria da gestão é a compreensão e a interpretação dos processos da ação humana em uma organização, sendo que no caso da gestão escolar, o objetivo é a formação de seres humanos.

1.4. A gestão escolar

Nos atuais debates, dentre os requisitos básicos para se melhorar a educação brasileira, sugere-se uma maior qualificação do professor, aquisição de materiais pedagógicos, contratação de mais professores etc.

Paralelo às sugestões que denotam a importância de um maior investimento estão as de caráter organizacional, em que a gestão escolar ganha destaque em quase todos os debates. Lück (2002, p.7) esclarece que a:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de 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 sócio-educacionais [...] Cabe ressaltar que a gestão escolar é um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos.

Dessa forma, é importante esclarecer que a gestão educacional administra através da democracia, pelo diálogo, pelo envolvimento do coletivo e pela sinergia. “Já o ato de administrar corresponde a comandar e controlar com o emprego de pessoas e recursos, de forma racional e mecanicista, sendo que administração deve ser entendida como a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. (PARO, 1986, p. 18 apud PARO, 2001, p.49).

Verificando a proposta da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (SEE/SP), Lyra (2003, p.116) discute que para a SEE/SP “o desafio do gestor educacional do Terceiro Milênio é dar condições para que sua equipe efetive propostas pedagógicas que garantam o sucesso da escola”. A questão da gestão é tão fundamental que a SEE/SP montou um grande programa para capacitar seus gestores. Analisando este programa Lyra diz que a SEE/SP defende um sentido amplo à aprendizagem, sendo que se deve formar o aluno para a vida social, para o trabalho, de modo a desenvolver a abstração, o pensamento crítico, a comunicação, o trabalho em equipe etc.

Um ponto muito importante para a gestão escolar é quanto à autonomia da gestão que “tem sido entendida como a capacidade de se analisar os fatores relevantes e decidir quais ações devem ser executadas primeiro, assim a autonomia da escola é condição necessária para que ela elabore e realize seu próprio projeto político pedagógico”. (AZANHA, 1995, p.56)

Neste sentido Azanha (1995, p.52) ressalta que se faz necessário às escolas públicas a maior autonomia que lhes é conferida pela legislação uma vez que “não é mais possível, neste ponto, que as escolas públicas sejam discriminadas das particulares, cuja autonomia legal é respeitada”.

Outro ponto muito importante para a gestão é quanto ao preparo do diretor para desempenhar as suas funções de gestor e de administrador. Mas, infelizmente, muitos diretores tomam posse do cargo para então aprender a administrar e gerir um estabelecimento de ensino. O Ministério da Educação, Ciência e Desporto (MEC), em 1995, constatou que 36,2% dos que assumiam a direção escolar eram indicados por políticos e somente 48,6% dos professores ingressavam na carreira mediante concurso público¹.

Santos estudou um concurso público para diretores de escola, realizado pela SEE/SP desde a autorização governamental (conforme o Diário Oficial de 2/6/93) até sua homologação (publicada em 20/3/98), em seguida nomeação, posse e exercício, chegando à

¹ RELATÓRIO (b), MEC, 1995.

conclusão de que:

A nova escola requer gestores mais dinâmicos, criativos e capazes de interpretar as exigências de cada momento e instaurar condições mais adequadas de trabalho. A autonomia [...] depende, em grande parte, da competência do diretor [...] (SANTOS, (2002, p. 82).

Isso tudo, só é possível se a gestão da escola contrariamente ao que se costuma fazer se der em novas bases, de forma aberta e participativa. “A gestão democrática, [...] somente será praticada se o gestor educacional for preparado para isso, na fase inicial de sua formação e no processo de formação continuada e em serviço”. (SANTOS, 2002, p. 83).

Atualmente o próprio governo federal já percebeu que a gestão escolar pode ser um instrumento valioso no aumento do desempenho escolar tanto do aluno, quanto da própria instituição escolar. Assim com o intuito de melhorar a gestão escolar criou-se o Programa Escola de Gestores. Este programa foi elaborado pelo INEP e tem como objetivo:

“[...] fazer da gestão escolar um instrumento de apoio à atuação dos professores em sala de aula e de articulação entre a escola e a comunidade, contribuindo de forma efetiva para a melhoria do padrão de qualidade, eficiência e equidade do ensino público”. (PROJETO...2004).

E ressalta que:

O Programa Escola de Gestores justifica-se a partir dos resultados obtidos pelo Censo Escolar e Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb), que apontam para o baixo desempenho dos alunos da educação básica o pressuposto de que a figura do gestor da educação básica, o diretor de escola, pode ser um aliado importante para a modificação desse quadro. (PROJETO... 2004).

A Cúpula Mundial de Educação no encontro Educação Para Todos Dakar/ Senegal, em abril de 2000, a fim de atingir os objetivos propostos no encontro comprometeu-se a tomar várias iniciativas. Dentre as iniciativas do artigo 8, no âmbito da gestão destacam-se os incisos IV e X :

“Artigo 8: Nós, os governos, organizações, agências, grupos e associações representadas na Cúpula Mundial de Educação, nos comprometemos a:

IV. desenvolver sistemas de administração e de gestão educacional que sejam participativos e capazes de dar resposta e de prestar contas;

X. angariar novas tecnologias de informação e comunicação para apoiar o esforço em alcançar as metas de Educação Para Todos.

Dessa forma não se pode esperar décadas para que o ensino das escolas públicas se torne ideal e consiga competir com o ensino das escolas privadas. Assim alguns catalisadores devem ser adicionados ao sistema educacional, sendo que os principais são a melhoria da gestão, a informatização do sistema e a transparência na prestação de contas.

Quando se fala em melhoria da gestão escolar, o termo gestão autônoma é amplamente ressaltado. Justamente, porque pensar gestão escolar como um determinante para a melhoria do ensino, surgiu quando começaram a observar escolas que se destacavam dentro de um mesmo sistema de ensino. Em que se chegou à conclusão de que elas eram eficazes porque tinham mais autonomia.

A gestão autônoma expressa-se como uma forma de gestão cuja principal característica, é uma maior preocupação com a descentralização dos recursos. Sendo que essa descentralização procura dar maior poder de decisão para a escola, ou seja, mais autonomia.

Em cada país, nos quais essas características foram implementadas no sistema de ensino, a gestão ganhou um termo próprio, no Brasil é conhecido como “gestão democrática”.

A seguir apresenta-se um breve histórico da busca pela melhoria da gestão no mundo, que começou com as iniciativas de tornar a gestão mais autônoma.

1.5. Gestão Autônoma Escolar

O movimento de pensar a “gestão escolar”, no sentido de buscar melhores resultados e torná-la mais eficiente foi explicitado através de grandes reformas que se sucederam na Austrália e no Canadá por volta da metade da década de 70.

Estas reformas tiveram elementos em comum, com características regionais de acordo com cada país, mas em geral seguiram o mesmo princípio que é a organização da gestão escolar a partir de redes autônomas ou, transferência de competências. Dessa forma nessas reformas procurou-se dar maior autonomia à escola.

Dentre os países que se destacam pelas reformas implementadas, além do Canadá e da Austrália, são a Nova Zelândia, Bélgica, Espanha, Reino Unido, Hungria, Hong Kong e Estados Unidos. Em quase todos esses países:

A “transferência de atribuições” não veio nem pelos docentes e nem pelos educadores. A descentralização do controle da gestão das escolas e dos sistemas educativos foi, imposta de fora para dentro, por dirigentes políticos que procuravam melhorar a produtividade e o crescimento econômico do setor da educação. Os fatores econômicos determinaram a natureza do processo de reestruturação, já que os governantes nacionais estabeleceram uma ligação entre o desenvolvimento da sua economia e o grau de instrução da população ativa. (ABU-DUHOU, 2002, p.25).

A título de exemplo, a gestão autônoma implementada no Canadá “segundo uma abordagem denominada de tomada de decisões ao nível da escola (school-site decision making)” foi caracterizada pela descentralização da destinação de recursos. Além de outras medidas, destaca-se o fato dos alunos, professores, diretores e pais passarem a cada ano por uma sondagem de opiniões que permite medir o grau de satisfação. Sendo que depois de publicados, os dados são colocados a disposição das escolas e dos pais. É importante ressaltar que no Canadá o nome dado foi “school-site decision making”, já no Brasil foi “gestão democrática”, sendo assim, para se falar de modelos de gestão escolar com “determinadas características”, usa-se o termo “gestão autônoma escolar”.

A grande característica das reformas educacionais em busca de maior eficiência foi à autonomia da gestão administrativa, financeira e pedagógica, tanto dos sistemas de ensino quanto das escolas. Portanto as expressões gestão autônoma, descentralização da gestão, gestão eficaz ou gestão democrática, como é mais conhecida aqui no Brasil, são quase sinônimas.

Conforme consulta realizada em Ferreira (1995, p. 74) o verbete *autonomia* aparece como a faculdade de se governar por si mesmo. Lück (2002, p.21) salienta que “tal conceito apresenta uma série de implicações, sendo a mais forte, a idéia de que para resolver os próprios problemas não seria necessária a ajuda de mais ninguém”. Portanto de acordo com o verbete se poderia pensar que a autonomia deveria ser plena e de total desligamento dos outros setores da educação. Lück (2002, p.21) conclui o pensamento dizendo que “nesse caso, a escola não precisaria do governo e nem mesmo da comunidade para realizar seu trabalho, visto que ela seria auto-suficiente”.

Portanto, é fácil perceber que tal condição é inadequada, pois a escola queira ou não sempre terá que seguir alguma diretriz das instâncias superiores e construir o seu plano político-pedagógico junto à comunidade escolar. Sendo que Lyra (2003 p.126) também concorda com Lück (2002, p.21) ao dizer que a autonomia é um conceito relativo, ou seja, a escola faz parte de um sistema maior e é regida por leis, assim ela deve seguir o princípio da

constitucionalidade.

Mas o que se deve entender por autonomia da gestão escolar?

Na educação o conceito de “autonomia consiste na ampliação do espaço de decisão voltado para o fortalecimento da escola como organização social, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino”. (Lück 2000, p.21).

No contexto das políticas públicas Rondinelli e Cheema (1985 apud ABU-DUHOU, 2002, p.29) esclarecem que a gestão autônoma é um “conceito de transferência e atribuição como transparência de responsabilidades em matéria de planificação, gestão financiamento e destinação de recursos do poder central e de suas instâncias”, sendo que existem vários tipos de transferências de atribuições, tais como a desconcentração, a delegação, a descentralização e a privatização.

Malen, Ogawa, Kranz (1990, p.1 apud ABU-DUHOU, 2002, p.34), também vêm à autonomia da gestão na mesma perspectiva:

A gestão autônoma das escolas pode ser considerada, teoricamente, como uma modificação formal de estruturas administrativas, como uma forma de descentralização que faz de cada estabelecimento uma unidade primordial de progresso e que repousa sobre a distribuição do poder de decisão como um meio essencial de estimular e de tentar atingir as melhorias em curso.

Hallinger, Murphy, Hausman (1992,p.330 apud ABU-DUHOU, 2002, p.34), também têm quase a mesma opinião sobre a gestão autônoma escolar, a qual:

é um sistema que visa descentralizar a organização, a gestão e a administração da escola, responsabilizar as pessoas mais próximas dos alunos em sala de aula (professores, pais de alunos e diretores de estabelecimento), dar novos papéis e novas responsabilidades ao conjunto de atores do sistema e transformar o processo de ensino-aprendizagem que se desenvolve em classe.

Em resumo a “gestão autônoma escolar se distingue por políticas de financiamento e redistribuição de verbas, sendo que a noção descentralização está no cerne da reflexão”. (ABU-DUHOU, 2002, p.28). Mas, sobretudo, “a meta é fazer com que a gestão e a repartição de recursos seja mais eficaz e eficiente sendo que o principal objetivo é o aprendizado do aluno” (ABU-DUHOU, 2002, p.38). E ainda segundo Abu-Duhou (2002, p.41) “a importância da descentralização varia de um país para o outro, mas a tendência é de responsabilizar a escola ao máximo”.

Abu-Duhou (2002, p. 43) esclarece como surgiu a concepção da gestão autônoma:

A concepção de gestão autônoma escolar foi elaborada a partir de pesquisas em “escolas de alto desempenho” e cada vez mais os países reconhecem os fundamentos de um sistema escolar, onde a comunidade local (clientela) influencia na aplicação dos recursos repassados às escolas e sobre os resultados esperados.

A autonomia da gestão pode ser dividida em três campos, os quais são: administrativo, financeiro e pedagógico. (BAHIA, 2000, p.29). Para a prática da autonomia escolar, alguns mecanismos são explicitados, tais como: a existência de estrutura de gestão colegiada; a eleição de diretores e a ação em torno de um projeto político-pedagógico (LÜCK, 2000b, p.24). Portanto autonomia é um processo coletivo e participativo de compartilhamento de responsabilidades que implica em gestão democrática.

1.6. A gestão democrática (a gestão autônoma no Brasil)

No Brasil, foi durante o esgotamento do regime ditatorial que, retomadas as eleições diretas para governador dos estados, começou a ser experimentada a participação popular na gestão das escolas públicas.

Aos poucos, foram-se elaborando discursos e propostas de políticas educacionais nas quais a idéia de envolvimento da comunidade na escola passou a assumir uma importância crescente. Consolidando-se uma compreensão de que a educação é uma área de corresponsabilidade governamental e da sociedade civil. Dessa forma surgiu a gestão democrática. Mas “a participação da sociedade na escola não era vista apenas como uma proposta para ajudar a solucionar os problemas mais imediatos do cotidiano escolar, mas também como uma estratégia de contribuir para o fortalecimento da democracia”. (GHANEM, 2002, p.31).

A Gestão Democrática foi inserida na Constituição Federal (CF/88, artigo 206, IV) conforme segue abaixo:

“Artigo 206- O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
VI- gestão democrática do ensino público, na forma da lei”.

“Ela foi inserida de modo genérico, no entanto foi de grande importância para

os trabalhadores em educação e setores organizados da sociedade civil formularem propostas democráticas, as quais são melhoradas através do exercício da democracia” e recorda que “... para os homens, a liberdade que os constitui não se apresenta naturalmente, mas é construída em colaboração com os outros”. (PARO, 2001, p. 20).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96), veio no sentido de regulamentar o que havia sido proposto na Constituição. A LDB em seu Art.1º diz que: “A educação abrange os processos formativos, os quais se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e também nas manifestações culturais”.

Em seguida o Art. 3º, inciso VIII diz que “o ensino será ministrado com base em vários princípios” dentre os quais “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas”.

Mas podemos constatar que mesmo com a LDB de 1996, o termo gestão democrática ficou muito amplo, carecendo de ser mais especificado.

Paro (2001) buscou na LDB/96 os artigos cujo conteúdo possuem os princípios de uma gestão democrática, e eles são:

- Art .12, V, Recuperação dos alunos de menor rendimento.
- Art.12, VI, Processos de integração da escola com a comunidade.
- Art.12, VII, Informações de notas e proposta pedagógica aos pais.
- Art.13, VI, Professores colaborando com a integração escola/ família / comunidade.
- Art 14, I, Participação dos docentes na elaboração do projeto político pedagógico da escola.
- Art14, II, Participação da participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.
- Art 14, IX, Quantidade mínima de insumos por aluno.
- Art.25, Relação de quantidade de aluno por professor, carga horária e “condições materiais da escola”.
- Art. 64, Nível acadêmico para a função de diretor e professor.

Gutierrez e Catani (1998, p.74) afirmam que “a participação da escola está, pelo menos, garantida por meio do funcionamento do Conselho de Escola, entretanto estes conselhos não atingem a participação, transparência e democracia que poderiam atingir”. Segundo Mello (1992, p.87) “a eficácia da escola, entendida como qualidade do ensino remete, por sua vez, às questões de organização institucional e pedagógica da unidade escolar”. Neste sentido Santos exemplifica que “em Portugal ocorre supervalorização da área administrativo-financeira, em detrimento da pedagógico-didática”. E essa “supervalorização de uma área pode degradar os serviços de outras, com prejuízo para o trabalho educativo integral, o que poderia ser evitado pela

gestão participativa ou democrática”.

Azanha (1995, p.63) diz que nenhum pacote do governo poderia ser bom para todas as escolas é fazer por ela o que só ela poderia fazer, ou seja, “só a escola com seu diretor, seu corpo docente, seus funcionários, sua associação de pais tem que examinar a realidade específica e local, fazer um balanço das dificuldades e se organizar para vencê-las”.

Não existe gestão democrática sem uma gestão mais autônoma das escolas, e segundo o diretor da UNESCO no Brasil, Jorge Whertein (apud ABU-DUHOU, 2002, p.5) a gestão autônoma das escolas, ou descentralização da gestão escolar “foi um dos princípios mais relevantes da reestruturação do ensino público”. E Luck (2000b, p.17) fecha a questão dizendo:

Muito embora as concepções de descentralização, democratização, da gestão escolar e autonomia da escola sejam parte de um mesmo corolário, encontramos certos sistemas que buscam o desenvolvimento da democratização da gestão escolar, sem pensar na autonomia do estabelecimento de ensino e sem descentralizar poder para a mesma [...] Por outro lado, ainda, observa-se o esforço de alguns sistemas de ensino, no sentido de desenvolver nas escolas os conceitos de democratização e autonomia, de modo centralizado, o que implica uma contradição paradigmática muito comum, que faz com que os esforços se anulem. Isso porque é comum a prática de se incentivar a promoção de mudanças de cima para baixo, na hierarquia funcional, de modo que a mudança pretendida é proposta para a escola, não sendo absorvida e praticada por quem a propõe.

Outro aspecto muito importante da gestão democrática, uma vez que ela prevê que haja uma maior participação é a “evidência positiva da organização escolar sobre o comportamento das pessoas quando se comparam escolas em que as relações eram de mando e submissão e foram introduzidas inovações de maior democratização dos contatos humanos”. (PARO 2001, p.29).

Esta evidência pode ser constatada em duas pesquisas de campo:

Foi possível perceber os efeitos de medidas visando a democratização dos contatos humanos do ambiente escolar, com a introdução de eleições para diretores, no primeiro caso, e com a ocorrência de uma direção de escola mais democrática, no segundo. Em ambos os casos, a partir de entrevistas e de observações de campo, pôde-se constatar a melhoria no relacionamento humano entre direção e pessoal escolar, entre escola e os usuários e, principalmente, o relacionamento geral dos alunos entre si e com os vários profissionais da escola, quer dentro quer fora da sala de aula. As pessoas que antes eram tratadas como objetos de decisão de outras em níveis hierárquicos superiores, sentiram a introdução de mudanças eleva-las à condição de sujeitos desse processo, e isto não é pouco em termos de avanço no relacionamento pessoal. Tudo isso propiciou a apropriação de valores de cidadania e o desenvolvimento de comportamentos compatíveis com a colaboração recíproca entre os homens. (PARO, 2001, p.29).

ABU-DUHOU (2002, p.30) ao se referir aos vários programas implantados em diversos países, diz que “a descentralização traz como benefício a tomada de consciência, por parte das escolas, da necessidade de uma gestão eficaz e bem pensada”

Assim a melhoria na gestão, vem no sentido de otimizar recursos para uma melhor qualidade de ensino, dessa forma unindo-se a gestão à democracia, temos a gestão democrática que vem no sentido de incorporar os valores democráticos no aluno através da simples vivência do cotidiano escolar. “Isso porque o conceito de democracia não se aprende apenas no discurso, mas constrói-se na prática com o exercício constante da democracia como opção de vida, e não como uma medida tópica que se aplica numa ou noutra medida” (PARO, 2001, p.29).

1.7. Horizontes de uma gestão democrática

Não se pode ignorar que são vários os fatores que constituem uma gestão escolar, tanto que muitos a consideram complexa. Mas quando o assunto é muito complexo deve-se arranjar formas de tratá-lo por partes. No Brasil uma maneira didática de se analisar a gestão, foi apresentado em 1998 quando se criou o prêmio nacional de referência em gestão escolar. Assim o *Manual do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar* traz em sua versão de 2004, a gestão dividida em cinco horizontes ou dimensões da gestão democrática, as quais são:

- 1) Gestão de resultados educacionais;
- 2) Gestão participativa;
- 3) Gestão pedagógica;
- 4) Gestão de pessoas;
- 5) Gestão de serviços de apoio, recursos físicos e financeiros.

Estas dimensões estão bem explicadas no parágrafo 24 desse manual, as quais são detalhadas a seguir:

1) Gestão de resultados educacionais: avalia os resultados obtidos pela escola, em sua função de propiciar a formação integral dos seus alunos, e assegurar o acesso, a permanência e o sucesso escolar da sua aprendizagem. Considera a qualidade do ambiente escolar e a adoção de mecanismos de monitoramento e avaliação desses resultados, com o objetivo de melhorá-los, em compatibilidade com o projeto pedagógico da escola;

2) gestão participativa: avalia práticas de gestão participativa — institucionalização e funcionamento de órgãos colegiados (conselhos escolares, APMs, grêmios estudantis e outros), planejamento participativo, estabelecimento de parcerias, participação de pais,

alunos e funcionários, comunicação e socialização de informações e outras atividades;

3) gestão pedagógica: avalia o trabalho pedagógico realizado na escola; a atualização e o enriquecimento do seu currículo, pela adoção de processos criativos e inovadores; implementação de medidas pedagógicas que levem em conta os resultados de avaliação de alunos; a atuação, dos professores, articulada com o projeto político-pedagógico e com as necessidades de melhora no rendimento escolar;

4) gestão de pessoas: avalia o trabalho de gestão tendo por referência: o compromisso das pessoas (professores, funcionários, pais e alunos) com a realização do projeto pedagógico, as formas de incentivo a essa participação, o desenvolvimento de equipes e lideranças, a valorização e motivação de pessoas, a formação continuada e a avaliação de seu desempenho;

5) Gestão de serviços de apoio, recursos físicos e financeiros: avalia a gestão dos serviços de apoio (segurança, limpeza, secretaria e outros), dos recursos físicos (uso, conservação e adequação, instalações e equipamentos) e da captação e aplicação de recursos financeiros.(MANUAL..., 2004, p.13).

Mas será que todas essas dimensões da gestão influenciam no resultado final?

Com certeza cada elemento que constitui uma dimensão da gestão escolar tem um certo grau de influência na qualidade do ensino oferecido pela escola. Sendo que alguns elementos parecem ter uma influência um pouco maior que outros, entretanto todos são importantes e não podem ser deixados de lado.

1.8. A qualidade no ensino

Segundo Ferreira (1995, p.541), qualidade é um atributo ou uma condição das coisas ou das pessoas. Tal definição pode ser transportada, sem dúvida nenhuma para a prestação de serviços, para a infra-estrutura existente, enfim para todo um sistema, sendo que a preocupação desse trabalho é quanto ao sistema educacional, mais especificamente ao serviço prestado pela escola, que é o ensino. E Machado (2002, p.123) é veemente ao dizer que a qualidade do ensino básico para todos é uma forma de melhorar a condição social dos brasileiros:

A sociedade brasileira ingressou no século 21 portando ainda dois grandes desafios a serem enfrentados no campo das políticas educacionais: saldar a dívida social com a população, por intermédio da oferta de uma educação básica de qualidade para todos; e atender aos requerimentos da formação de uma nova cidadania compatível com as mudanças do novo século.

Libâneo (2004, p.66) afirma que a escola deve se basear em um conceito de

qualidade para todos, chamando por ele de qualidade social:

A educação de qualidade é aquela que promove para todos o domínio de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas, sociais necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, à inserção no mundo do trabalho, à constituição da cidadania, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Em síntese os alunos precisam ser trabalhados a fim de se ter um bom rendimento escolar e desenvolver seu potencial cognitivo.

A qualidade na educação não se faz necessária apenas para o desenvolvimento econômico do país, mas, principalmente, para a conquista de maior cidadania pela população. Assim saber sobre a importância da qualidade no ensino é conhecer os caminhos do progresso.

1.8.1. Caminhos da qualidade no ensino

Em relação ao conceito de qualidade Paro (2001, p.36) diz que se “faz necessário empreender uma reflexão em profundidade do conceito de qualidade da educação escolar”. Dizendo que “não é apenas necessário fazer uma revisão crítica das concepções existentes, mas principalmente, contribuir para um conceito de qualidade, que valha a pena ser colocado como horizonte e que sirva como parâmetro para a proposição de políticas públicas”. Complementa que:

Na falta de um conceito mais fundamentado de qualidade no ensino, o que acaba prevalecendo é aquele que reforça uma concepção tradicional e conservadora de educação, cuja qualidade é passível de ser medida a partir da quantidade de informação exibida pelos sujeitos presumivelmente educados.[...] Assim a qualidade da educação, seria tanto mais efetiva quanto maior fosse a quantidade de informações desses “conteúdos” apropriados por seus alunos, sendo a escola tanto mais efetiva quanto maior o número desses alunos aprovados em provas e exames que medem a posse dessas informações. (PARO, 2001, p 37).

Aparentemente parece que estão no caminho para a elaboração de uma avaliação do ensino que englobe a educação considerando todas as suas variáveis, pois “a educação é aquisição de informação bem como de comportamentos, hábitos, posturas, desenvolvimento de habilidades, aptidões e a adoção de crenças, convicções e expectativas”. (PARO, 2001, p.42).

Quanto aos horizontes em que devem permear a qualidade do ensino Lück

(2000, p.8) denota grande clareza a respeito, dizendo que:

[...] deve-se desenvolver as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar idéias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável. Portanto, o ensino deve visar que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, de forma que todo esse conhecimento formente condições para o exercício da cidadania responsável.

Um exemplo de que a educação não é apenas aquisição de conhecimento, é o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), que não avalia apenas conhecimentos, mas sim habilidades.

Segundo Libâneo (2004, p.69) os fatores imprescindíveis para promover a qualidade na educação devem ser considerados como meios, e não como fins. Os fatores apontados por Libâneo (2004) são: “processos de organização e gestão das escolas, a avaliação dos resultados por meio de provas ou exames nacionais, a modificação dos currículos e os modernos equipamentos”. Sem contar planejamento pedagógico e curricular, e o desenvolvimento dos professores.

Plank et al (1990 apud SOBRINHO, 1994) aponta duas perspectivas para se abordar o tema da qualidade: uma, voltada para os insumos, os processos didáticos e administrativos e a produtividade do sistema e da escola; e a outra, voltada para os resultados, o impacto da educação na sociedade e para a função social da educação.

1.8.2. Evidências de um ensino de qualidade?

Na prática as pessoas sabem, nas cidades maiores, na época da matrícula, é comum observarem-se grandes filas nas portas de algumas escolas públicas. Isso se explica porque um número considerável de pais procura uma vaga na “melhor escola”.(BAHIA, 2000, p.23).

É importante ressaltar que pais e especialistas possuem discursos semelhantes ao se referirem às melhores escolas:

Freqüentemente o que os pais dizem coincide com os estudos sobre escolas eficazes, sendo que os estudos apontam as seguintes características: bons professores; senso de missão; ênfase na aprendizagem; expectativas elevadas; consistência; avaliação; ambiente agradável; ambiente ordeiro; abertura para a comunidade; tempo, presença e exemplo. BAHIA, 2000, p.24).

Sobrinho (1994, p.320) ressalta que algumas pesquisas revisadas por Oakes (1998) indicaram que:

“escolas onde existem forte expectativa dos professores em relação ao aprendizado dos alunos, diversas formas de suporte e apoio para essa aprendizagem, sistemas de monitoria e formas de retribuição ou recompensa pelos méritos centrados no desempenho cognitivo, maior tempo orientado para o pedagógico, proteção do tempo de aula para a função de ensino-aprendizagem, consistentemente obtêm melhores resultados. Além disso, essa responsabilização ou compromisso pedagógico aparece com esse mesmo efeito em todo tipo de escola, independente do estrato sócio-econômico dos alunos ou de suas possibilidades”.

"A escola eficaz funciona no mesmo ambiente de outras escolas que não alcançam os mesmos resultados, ressaltando que as eficazes também recebem os mesmos recursos que as demais". (BAHIA, 2000, p.25).

Mas o que se entende por eficaz?

Eficácia é o nível ou qualidade do resultado efetivamente alcançado em decorrência de uma determinada ação. Assim leva-se em conta o processo desenvolvido para a consecução dos objetivos e metas visadas. Observa-se o grau de aproximação e a relação entre o previsto e o realizado, considerando-se a combinação de insumos, processos e tempo necessário à consecução dos resultados visados. (BELLONI, 2003, p.21).

É notório que para uma escola ser eficaz é necessário que haja eficiência, sendo que, “eficiência é a combinação de insumos, implementos e o tempo necessário à consecução dos resultados visados. Refere-se, portanto, a otimização dos recursos utilizados para os fins visados, ou seja, é o modo como as ações são desenvolvidas”. (BELLONI, 2003, p.21).

Em síntese a noção de eficiência baseia-se nos recursos utilizados e a gestão desenvolvida.

Assim caminha para a eficácia a instituição que possui um melhor aproveitamento dos recursos humanos e financeiros envolvidos (BELLONI, 2003, p.22).

1.8.3. Verificar a qualidade é avaliar a gestão?

Quando se pretende estudar as formas de melhorar o desempenho da escola e propor políticas que reorientem suas ações, Paro (2001, p.42) diz que se “deve investigar os moldes em que são realizadas as práticas pedagógicas e das demais relações sociais que acontecem no dia-a-dia da escola, de modo a compreender seus problemas, considerar suas virtudes e avaliar suas potencialidades”. Assim se faz necessário conhecer a opinião dos atores (professores, alunos, pais, direção e demais funcionários), seus interesses e expectativas, sua visão da educação e dos problemas a ela correlatos, bem como os determinantes de suas propostas e sua disposição para aderir a novas propostas e diz mais:

[...] a instalação de um sistema de avaliação da escola pelos usuários, é uma providência que se impõe como tentativa necessária de aferir a qualidade dos serviços da escola, buscando sua constante melhoria, e servindo também para, em alguns aspectos, complementar e, em grande medida, contrapor-se às atuais avaliações externas (Saeb, Sarep, etc.) [...] (PARO, 2001, p. 87).

Atualmente, os países que realizam avaliação da qualidade educacional na América latina são: Brasil, Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, El Salvador, Honduras e México. Sendo que em síntese, o objetivo geral dos sistemas de avaliação da qualidade é ajudar na formulação de políticas públicas para a melhoria da educação.(ARANCIBIA, 2001, p.7).

O Laboratório Latino Americano de Avaliação da Qualidade da Educação² ressalta que “os resultados da determinação dos níveis e qualidade da aprendizagem também constituem um elemento válido para perceber a eficiência da gestão dos sistemas e seu efeito sobre a equidade”. (ARANCIBIA, 2001, p.4). Dessa forma Libâneo (2004) concorda com Arancibia (2001) uma vez que afirma que a avaliação dos resultados por meio de provas ou exames nacionais é um meio para se promover à qualidade na educação.

Assim é de grande importância avaliar a qualidade no ensino, seja a nível da gestão da escola, de sistema educacional ou da educação em geral. Pois é nada mais nada menos, que um meio de se ter uma noção de como está sendo realizada a gestão dos sistemas, portanto

² Este laboratório faz parte da Rede de Sistemas de Medição e Avaliação da Qualidade da Educação dos países latino-americanos, sob coordenação da UNESCO.

avaliar a qualidade do ensino é um dos meios de se avaliar a gestão.

1.9. Então, por que a gestão influencia na qualidade?

Mello (1992, p.76) ao fazer um inventário a respeito do que já se sabe a respeito das características das escolas eficazes constatou que, Saviani (1980 e 1983), Mello (1979, 1982), Silva (1988) e Libaneo (1985), chamam atenção para a importância da organização interna da escola como determinante poderoso no desempenho dos alunos.

Assim o diretor deve ter uma liderança pautada no diálogo, na discussão de pontos de vista e delegação de responsabilidades, as quais são atitudes fundamentais para uma boa gestão.

Portanto a gestão influencia na qualidade do ensino porque conduz e viabiliza o processo educacional. Dessa forma quanto mais eficaz e eficiente for a gestão, melhor será a qualidade do ensino oferecido pela escola. Uma vez sendo eficaz, estará atuando de forma mais ágil, ordenada, organizada na tomada de decisões. E sendo eficiente poderá fazer mais coisas com os mesmos recursos disponíveis.

Após realizar a revisão de literatura e análise da legislação buscou-se comprovar empiricamente os aspectos levantados. Assim os fatos constatados no estudo de caso são apresentados a seguir no capítulo.

CAPÍTULO 2 – Um estudo de caso

*"Hoje é sempre o dia certo de fazer as coisas
certas da maneira certa. Amanhã será tarde."*

Martin Luther King, (1929-1968)

2.1. Introdução

O estudo teve um caráter qualitativo e estudou os elementos de gestão de uma escola pública de ensino médio que podem influenciar na qualidade do ensino. Para tanto se buscou uma escola pública conhecida como “técnica”, visto que há um consenso de qualidade destas escolas entre a população. É notável este consenso uma vez que a procura acaba excedendo a demanda e elas acabam tendo que realizar processo seletivo para o ingresso (vestibulinho). As escolas técnicas que antes de 1998 ofereciam ensino profissionalizante concomitante ao ensino médio, atualmente oferecem os dois tipos de ensino, entretanto, de forma separada (ANEXO A). Assim na escola estudada, é oferecido o ensino médio no período da manhã e ensino técnico no período vespertino e noturno. O presente trabalho tem enfoque no ensino de nível médio e verificou-se a opinião apenas dos alunos do último ano do ensino médio, pois conhecem a escola há mais tempo.

Escolheu-se uma escola situada no município de Campinas devido ao fator proximidade e que faz parte de uma rede de mais de 90 mil alunos no estado de São Paulo.

Inicialmente, agendamos uma data junto ao diretor da escola para a realização da entrevista pré-estruturada, a qual se sucedeu no mês de maio de 2005.

Os nossos instrumentos de pesquisa foram o questionário aplicado ao secretário da escola (APÊNDICE A), a entrevista³ com o diretor da escola (APÊNDICE B) e o questionário aplicado aos alunos da mesma (APÊNDICE C), perfazendo um total de 42 questionários (um para o secretário, um para a entrevista com o diretor e 40 para os alunos da escola). Os questionários possuíam questões de múltipla-escolha (fechadas) e questões dissertativas (abertas). A vantagem de se aplicar um questionário com questões abertas é que o entrevistado pode dar

³ O questionário que serviu de roteiro para a entrevista com o diretor, foi elaborado utilizando-se questões do instrumento de auto-avaliação do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar. Este prêmio uma iniciativa conjunta do CONSED, UNDIME, UNESCO e Fundação Roberto Marinho.

contribuições úteis à pesquisa e que não constavam do questionário. Foram escolhidos 10 alunos aleatoriamente de cada classe do terceiro ano do ensino médio, uma vez que estes estão há mais tempo na escola. A aplicação dos questionários aos alunos ocorreu em dois dias no mês de maio. Os alunos não deviam colocar qualquer tipo de identificação no questionário, portanto foi desnecessário prévia autorização dos pais para o preenchimento do mesmo. Mesmo porque ele foi previamente apresentado ao diretor da escola.

Quanto à forma de análise dos resultados, a análise foi descritivo-explanatória em que se buscou traçar um perfil da gestão escolar de acordo com o viés diretor/alunos/pesquisador.

Dessa forma se utilizaram as respostas dadas pelo diretor para verificar como é a sua gestão. Já a qualidade da escola foi verificada pela visão de quem se beneficia diariamente dos serviços prestados pela instituição de ensino os quais são os alunos.

Após a aplicação dos questionários aos alunos se verificou a frequência para cada questão, o que nos permitiu averiguar a moda, ou seja, qual alternativa era predominante entre as respostas de cada questão. E a partir das tabelas de frequência pode-se construir um gráfico para cada questão.

A seguir, antes de se falar propriamente sobre a gestão da escola, vamos dar uma visão do cenário, através de uma breve apresentação da escola, sendo que muitos aspectos foram elucidados pelo secretário do diretor (I).

A escola estudada faz parte de uma rede de escolas que forma mais de 90 mil alunos. Ela oferece o ensino médio no período da manhã (12 turmas) e ensino técnico (desvinculado do ensino médio) no período da tarde (7 turmas) e da noite (15 turmas). No total a escola atende a 1271 alunos sendo que 534 cursam o ensino médio no período da manhã. E na média cursam 42 alunos por turma.

A escola conta atualmente com o serviço de 36 funcionários e 47 professores. Quanto ao número de integrantes na equipe técnico-administrativa, há 1 funcionário para a orientação educacional, 4 para a coordenação de curso (sendo 1 para o ensino médio e 3 para o ensino técnico), 1 para a secretaria, e outros, por exemplo para a diretoria de serviços.

Quanto à infra-estrutura ela é excelente, pois conta com uma ótima biblioteca, sala de aula para computação, vários laboratórios (física, química, biologia). Tem ainda, sala de computação, disponível para os alunos utilizarem fora do horário de aula, e auto-falantes espalhados pela escola que são usados tanto dar alguma informação aos alunos quanto para tocar

música nos intervalos.

A escola conta ainda com auditório de 400 lugares e uma ótima infra-estrutura esportiva, pois tem campo de futebol com pista de corrida, 2 quadras poli-esportivas, 2 quadras de areia, vestiário, e sala de materiais esportivos.

Não se pode deixar de falar sobre a formação do diretor e das etapas do processo seletivo para o cargo de direção, visto que esses itens são muito importantes para o desempenho da função.

O atual gestor da escola é mestre e doutor em química, tem 25 anos de experiência no magistério e é professor da escola há 12 anos. Sua forma de acesso ao cargo contou com o seguinte processo de seleção: 1) Análise de Currículo, 2) Prova de Conhecimentos, 3) Entrevista, 4) Eleição (no qual ficou em 2º lugar), 5) Entrevista e 6) Designação. Ele está no cargo de diretor apenas há 10 meses, mas devido às várias etapas de avaliação pelas quais passou, percebe-se que é um profissional com preparo para o cargo que ocupa.

Atualmente a preocupação com a formação do gestor tem se mostrado muito importante no contexto da qualidade do ensino. Segundo Cafardo (22/05/05) “as pesquisas têm mostrado que quanto mais bem formado é o diretor, mais eficaz é o aprendizado das crianças, principalmente na rede pública”. E complementa apresentando os resultados de escola públicas dos estados de São Paulo e Santa Catarina: “Números do projeto *Gestão para o Sucesso Escolar*, da Fundação Lemann, mostram um acréscimo de 18% nas médias de português dos alunos da 4ª série depois que seus diretores receberam aulas específicas para melhorar o desempenho no cargo”.

O atual secretário de educação do estado de São Paulo, Gabriel Chalita, reforça dizendo que: “A cara da escola é a cara do diretor. Às vezes você encontra duas escolas numa mesma rua, que receberam o mesmo dinheiro, e são completamente diferentes”.

E Barroso em entrevista a Cafardo (22/05/05) concedida ao jornal O Estado de São Paulo, fecha a questão mostrando a visão européia:

Fala-se muito na Europa que o diretor não pode apenas exercer uma função administrativa. A idéia do diretor burocrático está totalmente afastada, hoje ele precisa ter liderança, entender de gestão de recursos humanos, negociar. Mas o grande desafio é que ele consiga construir um projeto educacional. O diretor é um gestor de situações educativas. Na escola, gerir é educar.

E ainda dá exemplo de dois países da Europa, que estão capacitando seus

diretores para serem gestores modernos:

Por muito tempo se achou que os melhores professores seriam os bons diretores. Mas é preciso uma capacitação especial. Na França, é exigida uma formação prévia para assumir um cargo de direção. Em Portugal, a capacitação é feita durante a gestão.

2.2. Projeto Político-Pedagógico

O projeto político-pedagógico é elaborado pelos diversos segmentos da escola durante o ano e intensificado no final, sendo assim reformulado anualmente. Para sua elaboração toda a comunidade escolar é consultada, mas a equipe da direção se envolve mais.

O diretor acredita que o atual projeto político-pedagógico atende às necessidades da escola, mas vê que seria necessário intensificar a participação da comunidade. Em ANEXO B está o calendário escolar, em que estão previstas as datas das reuniões, feriados, palestras etc, sendo que se pode destacar as reuniões do Conselho de Escola, de Pais e Mestres, Pedagógica e dos Conselhos de Classe.

Sobrinho (1994) diz que na Inglaterra, o planejamento curricular no âmbito da escola tem sido prejudicado pela excessiva descentralização e ausência de diretrizes nacionais. Atualmente o problema de falta de diretrizes não existe mais no Brasil, uma vez que desde a aprovação da LBB, em 1996, foram estabelecidas as Diretrizes Curriculares Nacionais e os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs).

Afim de se ter uma maior clareza da importância do planejamento político-pedagógico, se recorreu a Libâneo (2004, p.149) o qual diz que:

“O planejamento escolar consiste numa atividade de previsão da ação a ser realizada, implicando definição de necessidades a atender, os objetivos a atingir dentro das possibilidades, procedimentos e recursos a serem empregados, tempo de execução e formas de avaliação. O processo e o exercício de planejar referem-se a uma antecipação da prática, de modo a prever e programar as ações e os resultados desejados, constituindo-se numa atividade necessária à tomada de decisões”

Libâneo (1994, p.149) é enfático ao dizer que “sem planejamento, a gestão corre ao sabor das circunstâncias, as ações são improvisadas, os resultados não são avaliados”. E

detalha os itens imprescindíveis do projeto político pedagógico, os quais são: contextualização e caracterização da escola; concepção de educação e práticas escolares; diagnóstico da situação real; objetivos gerais; estrutura de organização e gestão; proposta curricular; proposta de formação continuada de professores; proposta de trabalho com pais, comunidade e outras escolas de uma mesma área geográfica; e por último as formas de avaliação do projeto.

2.3. Existe autonomia total da escola estudada?

Como já era esperado, mesmo porque a revisão bibliográfica já apontava este fato, a escola estudada também não possui total autonomia.

A autonomia da escola pode ser dividida em pedagógica, administrativa e financeira, que de acordo com Lück (2002, p.21) nunca será total e Lyra (2003 p.126) diz que ela sempre será relativa.

A título de exemplo explicitou-se a autonomia administrativa e autonomia pedagógica. Nos dois tipos existem limitações, por exemplo, na autonomia administrativa a gestão do pessoal segue o estatuto do servidor público e algumas medidas, formas de repreensão são muito lentas. No caso da autonomia pedagógica ela é bem grande em que se seguem as diretrizes da rede, mas muita coisa pode ser resolvida na própria escola. Em resumo, existem vários setores em que existem limitações e outros com grande autonomia.

O diretor concorda, sem dúvida nenhuma, que uma maior autonomia da escola torna a gestão escolar mais eficiente e ágil. E cita como exemplo: “se os alunos estão reclamando de alguma situação e realmente se constata o problema, consigo intervir na hora certa”.

O diretor concorda, portanto, com Barroso que afirma:

É preciso, sim, ter autonomia para trabalhar bem. O diretor não pode ser uma espécie de representante do secretário, do ministro da Educação. Costumo dizer que a escola tem de diminuir sua dependência vertical, que é o governo, e aumentar a sua dependência horizontal, a comunidade.

Quanto à autonomia financeira ele diz que ela poderia ser maior. Primeiro tendo-se mais dinheiro, segundo tendo maior autonomia para arrumar recursos através de parcerias. Por exemplo, na escola existe um auditório de 400 lugares e ele não pode ser alugado.

2.4. Avaliações da Escola

A avaliação interna da escola é realizada, e na opinião do diretor é muito importante para a gestão da escola. Não se procurou ter acesso ao documento, mesmo porque não era objetivo da pesquisa estudar a autonomia da escola, mas sim as dimensões da gestão. Uma vez que se sabe que as dimensões da gestão são articuladas pelo gestor de acordo com o grau de autonomia que ele dispõe.

A instituição de ensino estudada também passa por avaliações externas, realizadas por instâncias superiores.

Quanto ao *feedback* ou avaliação proveniente de instâncias superiores, essa rede de ensino possui supervisão própria, que fica em São Paulo, no caso da supervisão da região de Campinas, a supervisão está mais próxima, assim o que muitos diretores tem que mandar para São Paulo, o diretor remete aqui mesmo para Campinas. Assim nota-se que a proximidade da supervisão é importante para a resolução ágil de problemas.

A rede de ensino possui um sistema de avaliação institucional, onde ela dá um procedimento anual, em que o supervisor vai para a escola e os alunos, toda comunidade, preenchem um tipo de questionário. Em janeiro essa supervisão remete um relatório com os resultados, e baseando-se nessas informações a escola refaz o plano político-pedagógico para o ano.

Também existe um outro esquema que se chama observatório escolar em que na primeira parte do processo a escola faz uma auto-avaliação e preenche uma série de documentos para a supervisão. E depois a supervisão vai à escola checar as informações e verificar como alguns setores da escola estão funcionando. Sendo que esse feedback a escola sempre recebe e como qualquer outra, está muito boa em alguns pontos e precisando de melhoria em outros.

2.5. A gestão da escola em suas várias dimensões

Através da entrevista⁴ realizada com o diretor, os horizontes de uma gestão foram ganhando personagens, cada um com seu papel no cotidiano escolar.

⁴ O questionário que serviu de base para a entrevista com o diretor está em anexo no final.

Cinco horizontes foram explanados, os quais foram: 1) gestão de resultados educacionais, 2) gestão participativa, 3) gestão de pessoas, 4) gestão pedagógica e 5) gestão de serviços de apoio, recursos físicos e financeiros.

2.5.1. Gestão Participativa

A realização do planejamento e a avaliação das práticas educacionais ocorrem de forma participativa, organizada e sistemática, envolvendo os órgãos colegiados, professores, pais e alunos. Bimestralmente os pais recebem um informativo a respeito do desempenho e da frequência do aluno. O diretor acredita que este comunicado também é importante no ensino médio porque é uma forma de aproximar os pais e interiorá-los da vida escolar dos seus filhos, de maneira que sejam parceiros da escola no processo educacional.

A promoção de parcerias com entidades, empresas, profissionais e instituições diversas visando à melhoria da gestão escolar, o enriquecimento do currículo e a aprendizagem do aluno existem em pequeno grau, mas estão procurando aumentá-la.

Quanto à interação entre escola e comunidade é ressaltada a importância da APM (Associação de Pais e Mestres).

O Conselho de escola tem como atribuições deliberar sobre: a) a proposta pedagógica da escola; b) as diretrizes e metas da escola; c) as alternativas de solução para problemas administrativos e pedagógicos; d) as prioridades para aplicação de recursos gerados pela escola e instituições auxiliares; e) os projetos especiais; f) as propostas de criação ou extinção de cursos; g) a proposta de criação de instituições auxiliares; h) os programas especiais visando integração escola-família-comunidade e empresa; i) os programas especiais de assistência social e material aos alunos; j) a promoção de encontros, cursos, sessões de estudo e debates para atualização e aperfeiçoamento de conhecimentos técnico-profissionais. E também tem a função de apreciar os relatórios anuais da escola, analisando seu desempenho diante das diretrizes e metas estabelecidas. Sendo que é determinado que o Conselho de Escola deve reunir-se, no mínimo, uma vez a cada semestre e, extraordinariamente, quando convocado pelo seu presidente ou pela maioria de seus membros. Os membros que o constituem são: o diretor, um representante dos pais de alunos, um representante dos alunos, um representante dos assistentes do diretor, um representante dos coordenadores de área, um representante dos professores, um representante dos servidores técnicos e administrativos, um representante dos sindicatos dos

trabalhadores (vinculado aos cursos), um representante dos empresários (vinculado aos cursos) e um representante do Poder Público Municipal.

Quando indagado se a escola estimula a organização dos alunos e de outros segmentos para que atuem em ações conjuntas, solidárias, cooperativas e comunitárias, o diretor é enfático e diz que esta frase reflete totalmente a realidade da escola. E deu como exemplo o fato de que no calendário escolar há um dia reservado para a eleição do grêmio. Dia em que os alunos são dispensados das duas últimas aulas para assistirem ao debate entre as chapas do grêmio. Outro exemplo que denota preocupação com a gestão participativa, foi uma reunião do diretor com os representantes de classe. Nesta reunião percebeu-se grande preocupação do diretor com a gestão participativa, uma vez que propôs aos representantes a formação do Conselho de Representantes de classe, cuja função seria de fazer uma ponte entre a direção da escola e as suas respectivas turmas. De início o diretor deu um exemplo, muito simples, de atuação: “os alunos todo dia passam e tropeçam em uma pedra solta na calçada da escola, só quando eu passar por lá e tropeçar, é que vou saber que precisa consertar, assim para não levar tanto tempo vocês devem trazer os problemas para a direção”. Dessa forma percebe-se a importância desse Conselho, visto que as reivindicações e requisições chegam mais rápido ao diretor, como também fazem com que as propostas apresentadas pelo diretor cheguem a todos os alunos, eles discutam, e falem coletivamente por meio dos representantes de classe.

Uma inovação apresentada pelo diretor foi que cada representante de classe também deverá participar das reuniões do Conselho de Classe da sua turma, e levariam os problemas levantados pelos professores para a sua turma. Outros temas abordados na reunião foram que os representantes de classe já deveriam começar a atuar e chegar a um consenso em suas respectivas turmas quanto às sugestões de onde colocar os bancos de concreto ganhos pela escola; e quanto aos temas e atividades que eles gostariam que fossem realizadas aos sábados; outros dois assuntos tratados nas reuniões podem ser vistos na pauta da reunião no ANEXO C.

2.5.2. Gestão de Resultados Educacionais

O diretor vê que o desenvolvimento dos alunos durante os anos que passam na escola estudada é melhor que a média das escolas públicas da região.

A recuperação é contínua, entretanto acha que a recuperação realizada por bimestre é mais adequada para um ensino comprometido com a qualidade.

A melhoria dos índices de frequência às aulas, permanência, aprovação e aproveitamento escolar dos alunos e correção de fluxo escolar, mediante análise comparativa de resultados obtidos nos três anos anteriores ainda não foi pesquisada pela escola; mas será pesquisado futuramente.

2.5.3. Gestão de Pessoas

A promoção na escola de ações de formação e em serviço, para o desenvolvimento do conhecimento, habilidades e atitudes, bem como para elevar a motivação e auto-estima dos profissionais, tendo em vista a melhoria do atendimento a necessidades escolares cotidianas existe em pequena escala e está sendo intensificada nesta gestão. Quando se fala em motivação o diretor enfatiza que um fator importante para a motivação profissional é o reconhecimento dos serviços prestados pelo profissional, sendo que a remuneração é um item que jamais deve ser esquecido.

O plano de carreira é um elemento da motivação e é utópico pensar em qualquer programa de motivação/qualidade sem pensar no plano de carreira. E se a motivação tanto de professores como de funcionários influencia no desempenho de suas funções, podemos concluir que sem dúvida nenhuma a motivação é de extrema importância para a qualidade do ensino.

Quanto à adoção de práticas avaliativas do desempenho de professores e funcionários ao longo do ano letivo, para promover a melhoria contínua desse desempenho, no cumprimento de objetivos e metas educacionais é uma atitude que existe na escola, entretanto de forma pequena.

A promoção de práticas de valorização e reconhecimento do trabalho e esforço dos professores, funcionários da escola, no sentido de reforçar ações voltadas para a melhoria da qualidade do ensino também existe, de maneira parcial, ou seja, em uma escala de 0 a 100%, existem entre 70 a 89 %.

Um fato que prejudica a qualidade do ensino é que a maioria dos professores não consegue se dedicar apenas a uma escola, uma vez que trabalham em outras para completar o orçamento.

2.5.4. Gestão Pedagógica

Quanto à atualização contínua do currículo e sua implementação, tendo como referência as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), bem como a evolução da sociedade, ciência, tecnologia e cultura, o diretor diz que isso reflete pouco a realidade da escola, pois começou há pouco tempo.

Ao longo do ano letivo são quase totalmente identificados os resultados e às dificuldades de aprendizagem dos alunos.

E ressalta que infelizmente ainda não são totalmente desenvolvidas ações pedagógicas, tendo como objetivo a melhoria contínua do rendimento e sucesso escolar.

2.5.5 Gestão de serviços de apoio, recursos físicos e financeiros.

O planejamento, acompanhamento e avaliação do emprego dos recursos financeiros da escola, levando-se em conta as necessidades do projeto pedagógico, os princípios da gestão pública e a prestação de contas à comunidade faz totalmente parte do cotidiano da escola estudada.

Nesta escola é prestado um serviço ágil e atualizado de documentação, escrituração e informação escolar, devidamente organizado, com os registros, documentação de alunos, diários de classe, estatísticas, legislação que são colocados totalmente à disposição da comunidade escolar.

Nota-se que é totalmente promovida a utilização das instalações, dos equipamentos e dos materiais pedagógicos, para a implementação do projeto político-pedagógico.

E por último as ações que favorecem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar – instalações, equipamentos e materiais pedagógicos também fazem parte totalmente dessa realidade escolar.

2.6. Alguns desafios da gestão escolar na perspectiva do diretor.

Existem vários desafios na área da gestão escolar, tais como: conseguir motivar o pessoal sem mexer em salário, mesmo porque o reajuste salarial não depende do diretor da

escola; conseguir mais dinheiro para pelo menos conseguir deixar a escola como foi deixada pela gestão anterior e não permitir que piore em nenhum aspecto.

Um outro desafio não apenas ao nível da escola, mas sim, um problema da sociedade brasileira e, portanto um desafio dos governantes e dirigentes, é a valorização da profissão professor, através de um melhor plano de carreira, melhor remuneração e maior investimento na sua atualização. Uma vez que a classe de professor está desunida e muito desconsidera, faltando um pouco de atenção por parte dos governantes. Os programas de treinamento são poucos, há pouco incentivo para a profissão e poucas iniciativas, sem contar que projetos começam e logo terminam.

A Cúpula Mundial de Educação no encontro Educação Para Todos Dakar/Senegal, em abril de 2000, também constata em nível internacional um dos principais problemas apontados pelo diretor em nível local, uma vez que sugere no inciso IX (artigo 8, p.3) que se faz necessário “melhorar o status, a auto-estima e o profissionalismo dos professores”.

O diretor relata que a forma de gestão é o que conduz a escola, mas ela não é o único meio. Assim todos os outros meios também devem ser somados a fim de se fornecer um ensino de qualidade.

A Cúpula Mundial de Educação (2000) ainda em seu artigo 8 nos ajuda a esclarecer os outros meios⁵:

III. assegurar o engajamento e a participação da sociedade civil na formulação, implementação e monitoramento de estratégias para o desenvolvimento da educação;

IV. desenvolver sistemas de administração e de gestão educacional que sejam participativos e capazes de dar resposta e de prestar contas.

VI. implementar estratégias integradas para promover a equidade de gênero na educação, que reconheçam a necessidade de mudar atitudes, valores e práticas

X. angariar novas tecnologias de informação e comunicação para apoiar o esforço em alcançar as metas de Educação Para Todos.

XI. monitorar sistematicamente o progresso no alcance dos objetivos e estratégias de EPT nos âmbitos internacional, regional e nacional;

Portanto se faz necessário, para uma melhor eficiência e eficácia do serviço público, iniciativas do governo no sentido de promover maior participação da sociedade civil;

⁵ Os Incisos IV e X já foram citados na página 21.

desenvolver os sistemas de gestão e de administração; implementar estratégias de mudança de atitudes, valores e práticas; novas tecnologias de informação e comunicação e constante monitoramento do sistema.

Assim no âmbito escolar a gestão democrática deve ser fortalecida; os diretores devem participar de programas de atualização e de capacitação tanto na área de gestão quanto na área administrativa; os professores não podem ser esquecidos afim de que possam melhorar sua pedagogia; e como já dito, angariar novas tecnologias de informação e comunicação, as quais facilitam o constante monitoramento do sistema.

2.7. Qualidade do ensino percebida pelos alunos

Como já foi comentado, procurando-se averiguar a qualidade do ensino, recorreu-se também avalia-la na perspectiva de quem usufrui, dos serviços prestados pela instituição de ensino, no caso: os alunos. Dessa forma as opiniões dos alunos e as impressões do pesquisador se somaram a fim de se chegar às conclusões apresentadas a seguir.

Primeiramente abordaram-se questões⁶ referentes aos fatores que influenciam na qualidade, tal como o número de alunos por turma, recursos áudio-visuais, conhecimento do plano político-pedagógico, atividades extra-curriculares e aulas de informática. Certamente poderia-se abordar outros fatores, entretanto optou-se por estes, por serem os mais comentados na literatura.

Em seguida abordaram-se questões com o intuito de se saber o que os alunos, realmente, achavam a respeito da qualidade do ensino. Indagando-os de qual foi a motivação para estudar naquela escola, o que eles achavam do ensino em relação a outras escolas públicas, quais eram as suas expectativas após a conclusão do ensino médio. Também se utilizaram questões abertas, ou seja, dissertativas, em que se perguntou sobre o que é importante para se ter um ensino de qualidade, quais as qualidades do ensino que percebiam naquela escola, o que poderia ser feito para melhorar a qualidade do ensino na mesma, e se eles percebiam alguma influência da gestão na qualidade do ensino.

Percebe-se que uma parte dos alunos (32,5%) acha que o número de alunos por classe é excessivo, cuja média é de 42 alunos por turma. Entretanto a maioria acha que o número

⁶ O questionário que foi respondido pelos alunos está no APÊNDICE C.

de alunos não é satisfatório, mas também não é excessivo.

Entretanto há alunos que acham o número de alunos por turma satisfatório.

Veja o gráfico na página seguinte:



Gráfico 1

Assim se somada a opinião dos que acham “satisfatório” e os que acham “médio” dá 67.5 %, indicando que o número de alunos por classe não é excessivo, o que já é uma grande contribuição para um ensino de qualidade.

É de se notar que os alunos percebem que um número menor de alunos por turma influencia na qualidade do ensino, o que é ressaltado por vários pedagogos, e inclusive é uma realidade em muitos países da Europa. Dessa forma o sistema de ensino deve se empenhar a fim de reduzir o número de alunos por turma para haver uma melhora na qualidade do ensino.



Gráfico 2

Evidencia-se que os recursos áudio-visuais existem na escola, entretanto esta importante ferramenta do ensino tem sido pouco utilizada nesta escola, de acordo com os dados do Gráfico 3. Isso nos traz várias abordagens para a questão, tais como: os professores podem desconhecer a importância de seu uso; não saberem usar de acordo com o conteúdo; desconhecerem a existência desses materiais na escola (o que não parece ser verdade); a escola não os possuírem (que parece ser plausível), ou não existir acessibilidade dos materiais, seja por haver pouca produção, por preço ou mesmo por não haver divulgação (o que parece ser mais plausível). Essa discussão não cabe no presente trabalho, mas é importante uma vez que diz respeito à própria boa utilização dos recursos existentes na escola.

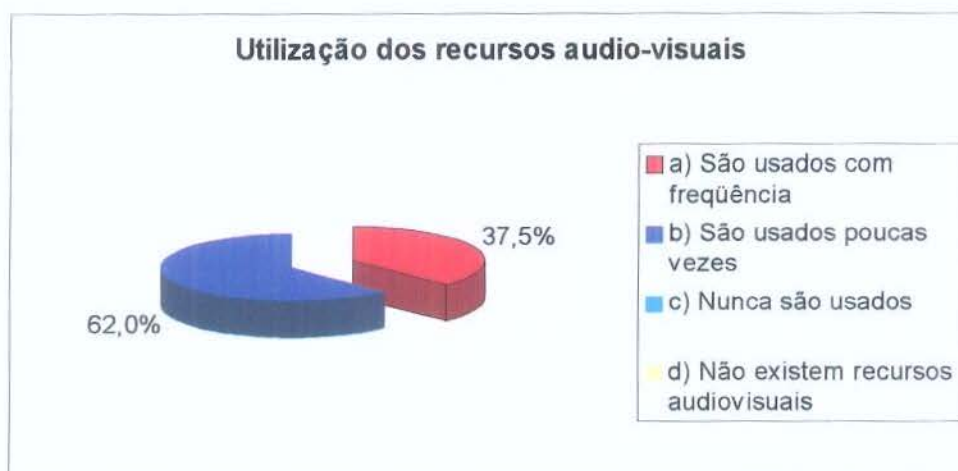


Gráfico 3

É importante notar que mesmo sendo usado com pouca frequência, esse pequeno uso parece ser um ponto que contribui para a qualidade do ensino dessa escola.

Também, parece quase inquestionável a importância da existência e utilização dos recursos áudio-visuais como facilitadores do aprendizado, uma vez que a maioria dos alunos aponta esse benefício, o que condiz com o discurso de muitos especialistas da área pedagógica. A opinião dos alunos a respeito da importância da utilização dos recursos audio-visuais pode ser verificada a seguir.

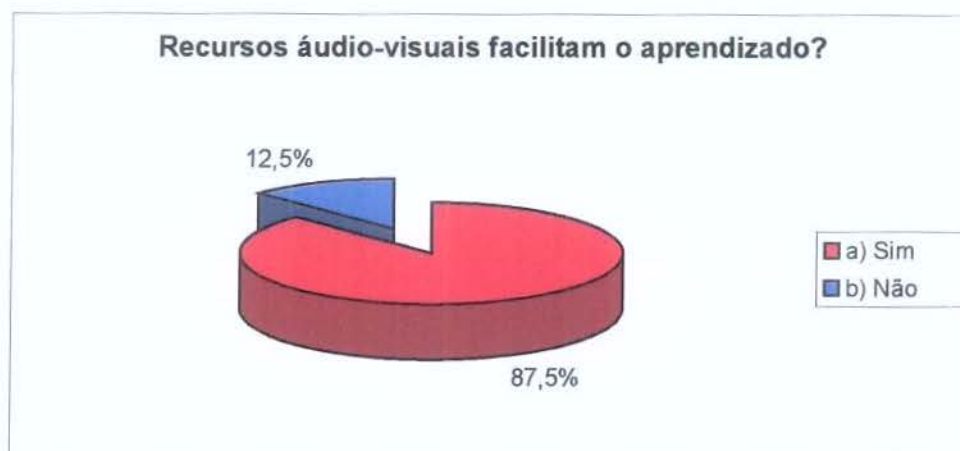


Gráfico 4

Quanto ao conhecimento do plano político-pedagógico para o ano de 2005, a opinião dos alunos fica dividida. Entretanto a maioria diz ter conhecimento do mesmo, o que pode ser constatado no gráfico 5.

É difícil afirmar se a maioria realmente tem conhecimento de todo o plano político-pedagógico. Mas sem dúvida nenhuma, é possível afirmar que de alguma parte eles têm conhecimento, o que contribui para o censo de missão e clima de aprendizado, que é um fator de que influencia na qualidade do ensino.

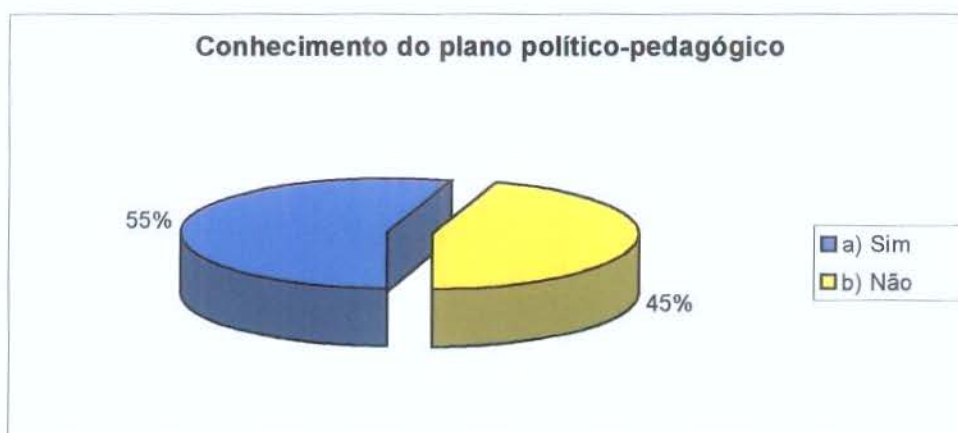


Gráfico 5

Atividades extra-curriculares fazem parte dessa realidade escolar.

A maioria aponta que a existência das atividades extra-curriculares estão garantidas por meio de palestras e atividades esportivas (tal como campeonatos organizados pelos

próprios alunos).

Sabe-se que é muito importante a existência de tais atividades para a qualidade do ensino. E um tipo de atividade extra-curricular que passa despercebida é a simples existência do grêmio escolar, que é muito importante para a prática da democracia.

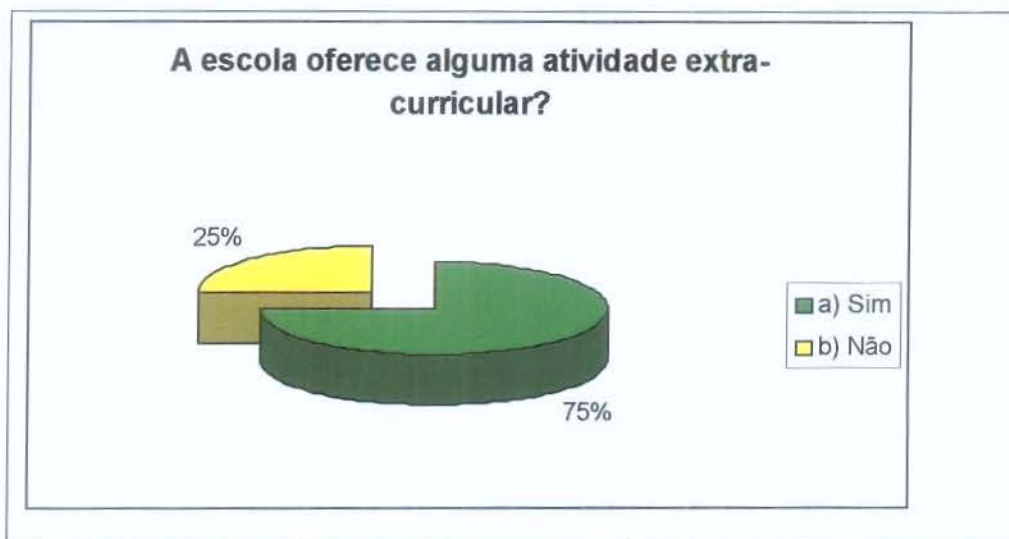


Gráfico 6

Quanto às aulas de informática, não resta dúvida de que são oferecidas, uma vez que 100% dos alunos responderam sim, conforme pode ser verificado no gráfico 7.



Gráfico 7

Neste século 21, é fundamental o oferecimento das aulas de informática, sendo que é lamentável não se poder colocar como atividade obrigatória devido ao elevado custo dos computadores, softwares e manutenção. Inclusive quando indagados nota-se que a maioria reconhece a importância das aulas de informática para a sua formação. O gráfico 8 mostra que uma parcela significativa dos alunos (72%) compartilham da mesma opinião.

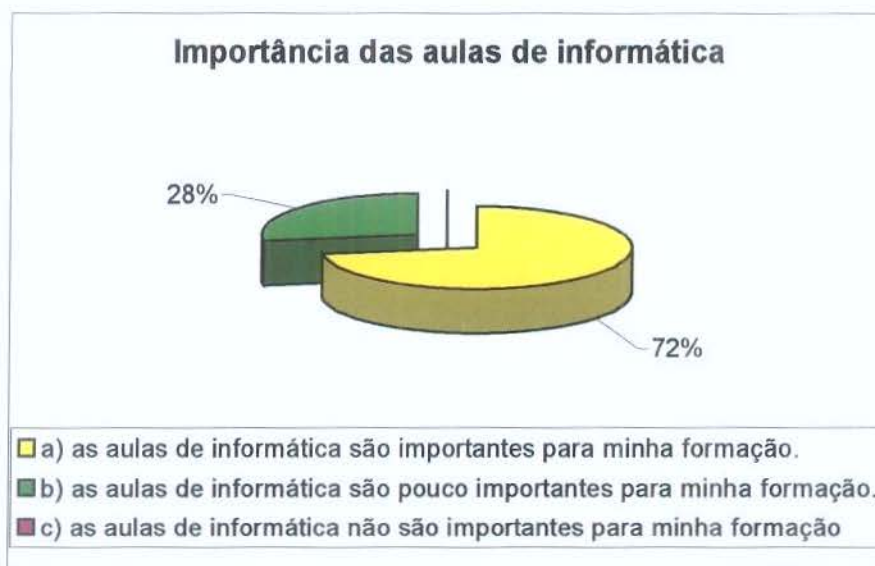


Gráfico 8

Em uma rápida avaliação dos fatores abordados percebe-se que a escola pontuou em todos, inclusive dando uma noção do plano político-pedagógico aos alunos.

Agora analisa-se as questões que avaliaram o que os alunos, realmente, achavam a respeito da qualidade do ensino.

A grande maioria, cerca de 72,5% indica que o ensino oferecido pela escola é de boa qualidade, o que confirma a escolha para estudar as dimensões de uma gestão que influenciam na qualidade do ensino. Certamente, esta foi a questão mais importante para este trabalho; as respostas dos alunos podem ser verificadas abaixo:

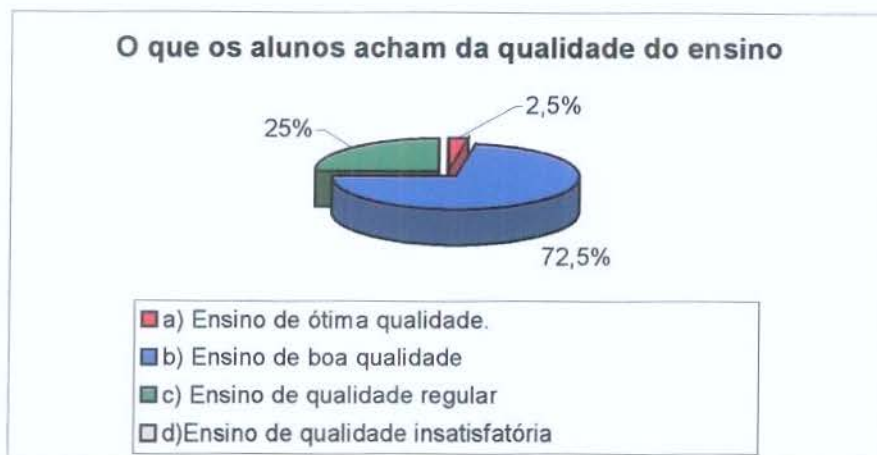


Gráfico 9

É interessante que apenas 25% acham que o ensino é regular, não havendo ninguém que julgue a qualidade do ensino como insatisfatória.

Quando indagados, a respeito do que achavam do ensino oferecido pela escola em relação a outras escolas públicas, a resposta é quase unânime ao afirmar que ele é melhor, o que se pode verificar no gráfico abaixo:

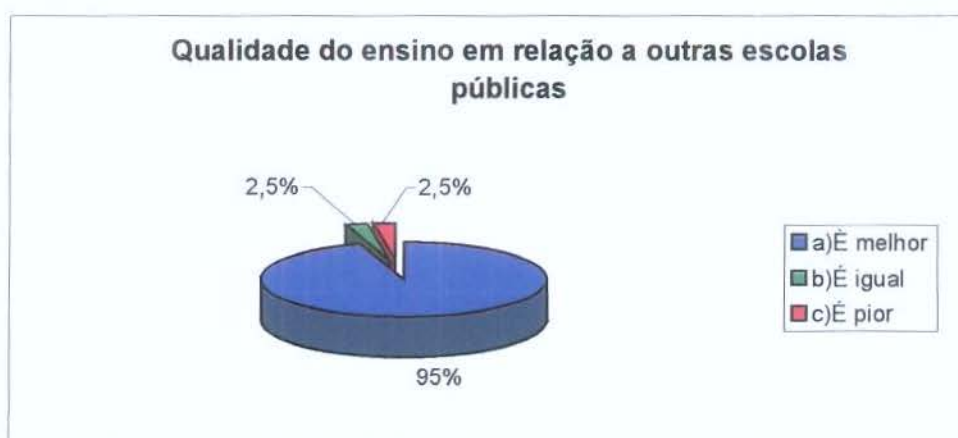


Gráfico 10

Cerca de 95% acha que ele é melhor, o que mostra mais uma vez que a impressão a respeito da escola estava certa.

Quando indagados sobre a motivação que os levou por estudar naquela escola, a

opinião praticamente se divide em ensino de ótima qualidade e indicação de pais e amigos. Certamente deveria-se ter inserido uma questão perguntando porque os pais e amigos indicaram a escola. Mas a resposta parece implícita, uma vez que ninguém vai querer ir para uma escola que não falam bem, ou seja, os pais e amigos devem ter indicado a escola por terem a noção de que a escola oferece um ensino de qualidade. Assim se forem somados esses dois itens significa que 95% dos alunos escolheram a escola devido a qualidade.

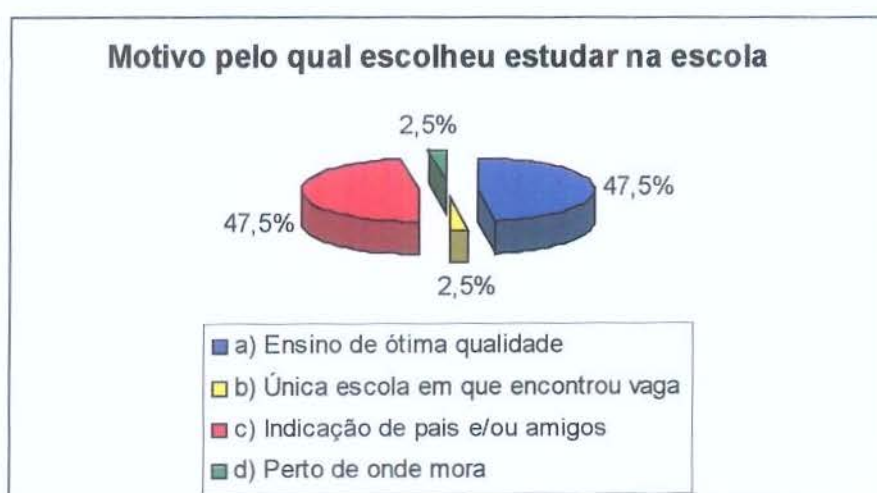


Gráfico 11

Após a conclusão do ensino médio, a grande maioria pretende cursar o nível superior, o que parece denotar que a escola fornece uma boa base para tal. Cerca de 10% pretende ingressar no mercado trabalho após a conclusão do ensino médio, o que mais uma vez reforça a importância das aulas de informática na escola. E apenas 2,5% pretendem cursar um curso técnico. O que pode ser verificado no gráfico 12.

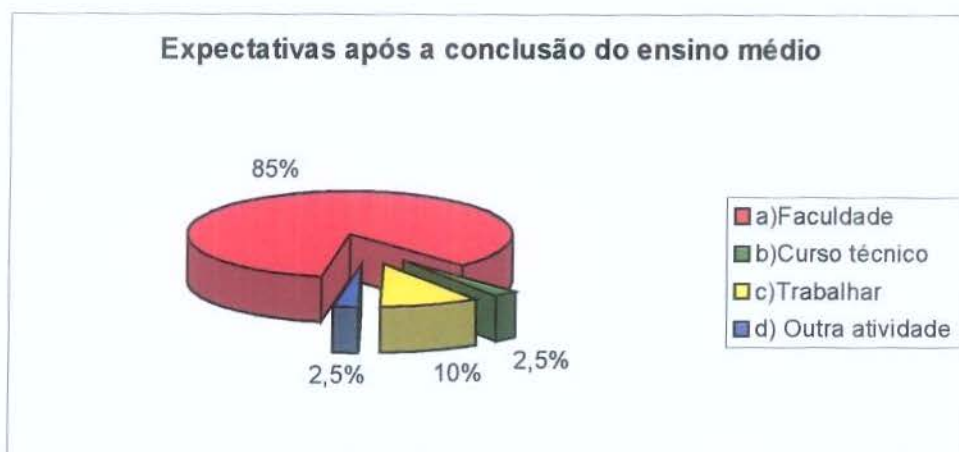


Gráfico 12

Não se podia deixar de sondar o que eles acham importante para uma escola oferecer um ensino de qualidade.

Além de uma boa infra-estrutura, e maiores recursos (investimentos), a maioria aponta os professores como questão chave para um ensino de qualidade. É interessante notar que muitos responderam que, para um ensino de qualidade, também é importante que os alunos sejam interessados e se dediquem. Alguns dizeres são transcritos abaixo:

"Verba e professores qualificados que sejam bem remunerados"

"Professores que gostam do que fazem e têm interesse em se adequar à escola"

"Bons professores e alunos disciplinados"

"Ter professores bem preparados e dinâmicos; boa estrutura física e pedagógica e alunos com muito interesse".

"Contribuição dos alunos"

"Bons professores e bons alunos"

A maioria cita como principal qualidade do ensino oferecido pela escola, o fato

de ter professores bem capacitados e qualificados, sendo que apenas alguns deixam a desejar. E que a maioria das aulas ministradas ocorrem com organização, clareza, objetividade e professores com vontade ensinar. É interessante que vários alunos apontaram “preparo para o vestibular”, o que denota um ensino de qualidade por parte da escola. Também ressaltaram a boa infra-estrutura e existência de aulas práticas nos laboratórios, em que é possível verificar alguns assuntos abordados em sala-de-aula.

“Professores bem qualificados”

“Alguns professores são bem qualificados e o ensino é gratuito”

“Preparo para o vestibular”

“Os laboratórios nos ajudam a ver na prática o que estudamos em sala de aula”.

“Aulas dinâmicas com utilização de recursos audio-visuais e a maioria dos professores são muito bem qualificados, e a infra-estrutura da escola”.

“Bons professores, organização, clareza e objetividade nas aulas”.

“A didática da maioria dos professores”.

“A maioria dos professores se empenha e tem vontade de ensinar”.

“A principal qualidade do ensino são que alguns professores são muito bons”.

“Desenvolvimento da consciência crítica, ética e cidadã dos alunos”.

“Ensino diferenciado e ótimos professores”.

“Aulas que estimulam o aluno a elaborar projetos”

“Professores capacitados”

Quanto ao que poderia ser feito para a melhora da qualidade do ensino; os alunos apontam que seria necessário ter alguns professores mais qualificados, sendo que o

principal problema dos professores desmotivados é quanto ao salário. Também é interessante notar que os alunos apontam que para melhorar a qualidade do ensino se deveria ter maior interesse dos alunos e que alguns prejudicam as aulas devido a falta de disciplina”.

“Maior interesse dos alunos”.

“Mais disciplina e melhores professores”.

“Poderia ter um trabalho para gerar maior interesse entre os alunos e professores”.

“Melhor escolha dos professores, e punição para alunos que atrapalham as aulas”.

“Melhores professores para algumas matérias, pois, alguns são desinteressados, fornecer melhores condições para motivá-los”.

“Algumas matérias estão defasadas por causa da má qualidade de alguns professores. É preciso mudar alguns deles e estimula-los”.

“Melhor critério na seleção dos professores e a punição para os alunos transgressores”

“Retirar maus aluno que atrapalham o desenvolvimento”.

“Não só nessa, mas na maioria das escolas estaduais, os professores deveriam receber uma remuneração mais digna para que suas aulas fossem melhores valorizadas e assim melhorar a qualidade do ensino”

“Mais seriedade dos alunos”.

“Aumentar a verba recebida pela escola e trocar alguns professores”

Apresentou-se uma breve noção de gestão escolar para que eles pudessem relacionar com o que acontece na escola. Assim relatou-se que: “A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação com o objetivo de promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas para garantir o avanço dos processos educacionais”.

Com esta pequena noção de gestão escolar alguns não souberam dar opinião a respeito, mas a maioria apontou a realização de “projetos para a reforma de laboratórios”, “palestras” aos sábados, “semana de esporte e cultura”, a atuação da “APM”, e a própria “organização da escola”. Alguns dizeres podem ser verificados abaixo:

“As palestras”

“Semana de esporte e cultura”

“Implantação do projeto *vitae* que reformou três laboratórios na escola, dentre eles o de informática, o que gerou um ensino de melhor qualidade nas matérias que o utilizam”.

“A implantação do projeto *vitae*, equipando melhor os laboratórios”.

“Os projetos realizados pelos alunos, com auxílio de professores, visando o bem-estar das mesmas na escola”.

“Mais organização em toda escola”.

“APM”.

Finalmente quando indagados se a gestão escolar contribui para a melhoria da qualidade do ensino, eles falaram que sim, uma vez que contribui para a “organização, resolução de problemas simples”; “mobilização de todos de forma organizada”; “conscientização” e “promoção de atividades-extras”.

É interessante notar que as respostas tenderam mais para o lado da “gestão participativa”, “gestão de pessoas e gestão de serviços de apoio”, “recursos físicos e financeiros”. Algumas respostas podem ser verificadas abaixo.

"Sim, pois procura melhorar a escola em todos os aspectos".

"Sim, porque estabelece uma organização".

"Ajudaria a resolver muitos problemas simples como chuveiros quebrados do vestiário"

"Sim, pois traz organização, equipamentos e melhorias em geral para a escola".

"Sim. Porque a organização em uma escola é essencial e isso faz com que a qualidade da escola melhore".

Sim, pois mobiliza de forma organizada a todos que participam, melhorando o convívio e o ambiente escolar, além da qualidade do ensino".

"Sim, pois deixa os alunos cientes dos problemas da escola".

"Sim, pois os alunos gostam de atividades extras".

"No nosso caso melhoraria a atuação da APM".

Em resumo pode-se falar que a escola conta com uma excelente infra-estrutura. Com laboratórios, dentre os quais de informática; área esportiva; salas de aula ambiente aliada a recursos áudio-visuais; formam um cenário adequado para o desenvolvimento do ensino de qualidade. Mas não adianta em nada ter um excelente teatro se não tiver atores qualificados. Os alunos apontaram que além da infra-estrutura, o principal fator responsável pelo ensino de qualidade é a capacitação e qualificação dos professores, sendo que apenas alguns deixam a desejar. Os próprios alunos opinam dizendo que a principal causa do desestímulo é a baixa remuneração. Segundo Sobrinho (1994, p.303), "um dos aspectos que aparece mais freqüentemente associado com a qualidade do ensino, seja na literatura sobre o tema, seja na preocupação de planejadores e autoridades educacionais, é o preparo do professor". Sobrinho (1994, p.310), cita que "uma das ferramentas fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino é a capacitação e/ou aperfeiçoamento do corpo docente".

O conhecimento do plano político-pedagógico contribui para o censo de

missão e para o clima de aprendizado. As atividades extra-curriculares e as aulas de informática, certamente ajudam a contribuir para a qualidade do ensino. É importante chamar a atenção que nesta escola não há um número excessivo de alunos por turma.

Um fato que foi relatado pelos alunos e que não era esperado foi a sugestão que para se ter uma melhoria na qualidade do ensino, também se deveria ter maior interesse por parte dos próprios alunos.

A maioria dos alunos afirma que a qualidade do ensino é boa e a escolheram porque sabiam que o ensino oferecido era comprometido com a qualidade; 95% relatam que percebem o ensino desta escola melhor do que o oferecido por outras escolas públicas de Campinas; 85% pretendem cursar o nível superior, sendo que muitos, quando perguntados a respeito das qualidades do ensino oferecido, citam o preparo para o vestibular.

Em síntese os especialistas recomendam que a “escola deve ter liderança, expectativas de sucesso, atmosfera de trabalho, autonomia pedagógica, uso do tempo adequado, acompanhamento do progresso do aluno, profissionalismo, apoio e participação dos pais”. (BAHIA, 2000, p21). E nesta escola através das respostas dos alunos, da entrevista com o diretor e pela observação do pesquisador pode-se constatar vários aspectos empiricamente e que são apontados pela literatura. Mas sem dúvida nenhuma para um ensino de qualidade é indispensável que a escola tenha professores qualificados, motivados e atualizados.

CONCLUSÃO

A preocupação governamental com a gestão escolar no Brasil é recente.

Provavelmente a motivação para que os governantes se preocupassem com gestão, não apenas no Brasil, mas no mundo, foram as crises econômicas e o fenômeno chamado de globalização. Fatos estes, que denotaram uma maior importância à gestão, uma vez que não basta apenas o Estado aumentar os recursos; mas sim, faz-se necessário que os recursos sejam gastos de forma certa, ágil, sem desperdício e com planejamento. Assim deve-se ter uma boa coordenação dos recursos humanos, materiais e financeiros a fim de se implementar uma gestão eficiente e eficaz.

No campo da educação percebeu-se que as escolas eficazes eram aquelas que tinham mais autonomia. Atualmente, o sistema educacional fornece mais autonomia em determinadas áreas e menos autonomia em outras. No Brasil, a área em se tem mais autonomia é a pedagógica. Principalmente porque cada escola pode elaborar e definir as metas para a escola através do plano político-pedagógico da escola.

Para o desempenho da gestão escolar, além de um grande preparo e qualificação do diretor, é muito importante a questão da liderança. O atual gestor tem que ser um líder que comande não com autoritarismo, mas sim pela democracia, assim sendo, através do diálogo, ouvindo opiniões e discutindo posições. Na escola estudada, o diretor inclusive formou um grupo de estudo sobre liderança e percebe-se uma grande preocupação com a gestão participativa, que é um requisito fundamental para a gestão democrática. Preocupação que além de ser observada, é explicitada nas respostas dos alunos, quando perguntados se poderiam dar um exemplo de gestão.

Todas as dimensões de uma gestão escolar são importantes, as quais podem ser divididas em: 1) gestão resultados educacionais, 2) gestão participativa, 3) gestão de pessoas, 4) gestão pedagógica e 5) gestão de serviços de apoio, recursos físicos e financeiros.

A gestão de resultados educacionais é muito importante para se saber a evolução dos alunos e como conseguir melhorar o aprendizado na escola, bem como para planejar estratégias que diminuam a repetência e a evasão escolar.

Na gestão participativa, ambos, tanto os alunos (sociedade) quanto à escola (Estado) saem ganhando, uma vez que os alunos ajudam na gestão, indicando soluções e sugerindo propostas. Isso aumenta a noção da preservação do patrimônio, o que é muito

importante para a escola e para sociedade. Os benefícios para a escola não se limitam apenas à preservação do patrimônio, mas principalmente na construção do conceito de qualidade almejado. Uma vez que a cada passo que a escola dá, vão surgindo novas aspirações para o conceito de qualidade, tanto nos alunos, como nos professores, e na própria comunidade escolar em geral.

Na gestão pedagógica ressalta-se a importância de avaliar o trabalho que os professores vem executando com seus alunos, em que a pesquisa de opinião com os alunos ajuda a apontar caminhos e soluções. Não podendo esquecer que o diretor deve verificar se a atuação dos professores está de acordo com o plano político-pedagógico.

Sem dúvida nenhuma a gestão de pessoas é a que mais influi na qualidade do ensino. Pois é necessário que professores, funcionários, pais e alunos tenham compromisso com a realização do plano político-pedagógico. Tanto que foi o aspecto mais levantado pelos alunos, o que não é um problema apenas daquela escola, mas praticamente de todas.

Os alunos chamaram a atenção para a existência de professores desmotivados, o que é uma área de atuação da gestão de recursos humanos, entretanto há limitações para todos os diretores neste aspecto. Não podem fazer muita coisa, uma vez que a questão salarial não depende exclusivamente da vontade do diretor. Outro ponto que os alunos chamaram a atenção e que também acontece em outras escolas, foi a sugestão de que para a melhoria da qualidade do ensino os próprios alunos deveriam ser mais interessados. Mais uma vez os diretores não podem fazer muito se quem deveria estar mais interessado apresenta-se displicente com a situação.

A gestão de serviços de apoio, recursos físicos e financeiros pode ser considerada como uma gestão de base, ou seja, se ela não estiver bem centrada, irá prejudicar as outras dimensões da gestão. Por exemplo, se o serviço limpeza não estiver adequado, quem vai querer ir à escola? É importante ressaltar que nesta dimensão da gestão entra a captação e aplicação de recursos financeiros, tal como os levantados com o caixa associação de pais e mestres.

É importante frisar que em uma gestão escolar as várias dimensões da gestão ocorrem simultaneamente, ou seja, as várias dimensões são co-dependentes umas das outras, ou seja, mexendo-se em uma atinge-se a outra. Sendo que a gestão não um tem fim em si mesma, mas é um meio para se conseguir a qualidade.

Em resumo, uma maior autonomia da escola, um diretor qualificado e preparado para articular e promover as várias dimensões da gestão escolar de forma eficaz e eficiente, só pode dar bons resultados, que se traduzem em qualidade no ensino. Sendo que

qualidade no ensino não é apenas aquisição de informações por parte dos alunos, mas também de habilidades, aptidões, comportamentos, hábitos, posturas e expectativas.

Também para a melhoria da qualidade do ensino ao nível escolar é necessário que se crie a cultura da auto-avaliação; e que se tenha uma supervisão atuante dando feedback de suas constatações. Em nível estadual e nacional é necessário tornar as avaliações, tais como o Exame Nacional de Nível Médio (ENEM), mais abrangente para se verificar realmente como está a educação nos estados e municípios e propor políticas públicas. Sem contar que se faz necessário a instalação de um sistema de avaliação da escola pelos usuários, para que alunos, pais e a comunidade escolar em geral dêem suas respectivas contribuições para as futuras ações tanto por parte da escola como por parte das instâncias superiores.

Portanto, com tudo o que foi visto na revisão de literatura e conforme verificado empiricamente no estudo de caso, sem dúvida nenhuma, a gestão escolar influencia e contribui para a promoção e o desenvolvimento da qualidade no ensino.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724: Trabalhos acadêmicos - apresentação**. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.
- ABU-DUHOU, I. **Uma gestão mais autônoma das escolas**. Brasília: UNESCO, IIEP, 2002.
- AGUIAR, M. A. Gestão democrática da educação: alguns desafios. **Em Aberto**, Brasília, v. 6, n. 36, out./dez. 1987.
- APOSTILA **Programa de Desenvolvimento Gerencial**. Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP). Casa Civil do Estado de São Paulo. São Paulo: 2004.
- ARANCIBIA, V. **Os Sistemas de Medição e a Avaliação da Qualidade da Educação**. Chile: Unesco, 2002.
- ARANHA, M.L.A. **História da educação**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 2002.
- AZANHA, J.M.P. **Educação: temas polêmicos**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.
- BAHIA. Secretaria de Estado da Educação. **Gerenciando a escola eficaz: conceitos e instrumentos**. Salvador: Global, 2000.
- BECSKEHÁZY, I. **Gestão escolar, chave para um ensino público de qualidade**. Disponível em: <<http://www.fundacaoemann.org.br/conteudo/detalhes.aspx?codConteudo=84>>. Acesso em 18 set. 2004.
- BELLONI, I. **Critérios Básicos de avaliação**. In: Luiz Carlos de Freitas. (Org.). **Avaliação de Escolas e Universidades**. Campinas: Komedi, 2003, p.20-35.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, artigo 206, inciso IV. Brasília, Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. (CF/88, artigo 206, IV).
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília Senado Federal, Centro Gráfico, 1996. (LEI n.9394, de 20/12/1996).
- BRASIL. **Parâmetros Curriculares do Ensino Médio em Debate**. Secretaria de Educação Básica (SEB/MEC). Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/seb/pdf/01Apresentacao.pdf>> Acesso em 22 out 2004.
- CAFARDO; **Um bom diretor influi, e muito, no aprendizado, dizem pesquisas**; Renata Cafardo. **Jornal Estado de São Paulo, Caderno Vida**. Disponível em: <http://ultimosegundo.ig.com.br/materias/brasil/1975501-976000/1975589/1975589_1.xml> Acesso em: 29 mai 2005.
- CASASSUS, J.; **Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B**. **Em Aberto**, Brasília, v. 19, n. 75, p. 29-69 jul. 2002.

CÚPULA Educação Para Todos: atingindo nossos Compromissos Coletivos -. Texto adotado pela Cúpula Mundial de Educação Dakar, Senegal - 26 a 28 de abril de 2000.

CURY, C. R. J. **Gestão Democrática da Educação:** exigências e desafios. IN Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. Porto Alegre, v.1, n. 1, jan./jun.1983.

DEMerval, S.; LOMBARDI, J.C.;SANFELICE, J.L. (Orgs.). **História e História da Educação:** o debate teórico-metodológico atual. Campinas: Autores Associados, 1998

DOCUMENTOS. V.2. **Laboratório Latino Americano de Avaliação da Qualidade da Educação.** Unesco, Santiago, Chile.2002.

http://www.unesco.org.br/publicacoes/docinternacionais/decEducacao/mostra_documento
Acesso em: 05 abr. 2005.

FALCÃO FILHO, J. L. **A busca da qualidade na escola:** o diretor como agente de mudança. *AMAE Educando*, Belo Horizonte, v. 26, n. 240, p. 17-22, nov. 1993.

FERREIRA, A.. B. H. **Novo Dicionário Básico da Língua Portuguesa.** São Paulo: Nova Fronteira, 1995.

FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A.S.(Orgs); **Gestão da Educação:** Impasses, perspectivas e compromissos, 3. ed, São Paulo: Cortez Editora, 2001.

FREITAS, L.C; **Avaliação de Escolas e Universidades,** Campinas- SP: Komedi, 2003.

GALERA, J.M.B. **A Implementação de políticas educacionais e a gestão com um processo de inovação:** a experiência na região sudoeste do Paraná, Sul do Brasil. 2003.124p.Tese (Doutorado em Educação)-Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas-SP, 2003.

GARCIA, W. E. Federalismo e Gestão Educativa no Brasil: notas para debate. **Em Aberto**, Brasília, v. 19, n. 75, p. 70-77, jul. 2002.

GHANEM, E.; Participação popular na gestão escolar: três casos de políticas de democratização. **Revista Brasileira de Educação**, n. 3, p.31-63, Set/Out/Nov/Dez 1996.

GUTIERREZ, G.L.; CATANI, A. M. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: Ferreira, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

HUGO,V. **Poesia Desejos.** Disponível em:
<<http://victorhugo200anos.vilabol.uol.com.br/principal.htm>>. Acesso em 21 mai. 2005.

INFORMATIVO INEP; **Quase metade dos alunos estudam em escola sem biblioteca.**, n. 3, ano I, 26 ago 2003.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP) do Ministério da Educação; **Escola de Gestores começa em outubro.** Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/acs/asp/noticias/noticiasId.asp?Id=6634>> Acesso em 8

set. 2004.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Brasil tem maior número de alunos por professor no nível secundário.** Acesso em 5 de fev.de 2004; Disponível em: <http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/censo/escolar/news04_01.htm> Acesso em 20 out. 2004.

KING, M.L.**Pensamentos.** Disponível em: <<http://pensamentos.com.sapo.pt>> Acesso em 21maio. 2004.

LIBÂNEO, J.C. Organização e gestão da escola. 5. ed. Goiânia: Alternativa. 2004.

LYRA, Z.A. **A gestão e o gestor da educação do Estado de São Paulo: um estudo de caso sobre a conformação após 1995**, 2003. 171 p. Dissertação (Mestrado em Educação)-Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas-SP, 2003.

LÜCK, H.; Gestão escolar e formação de Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 8-10, fev./jun. 2000a.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-34, fev/jun. 2000b.

LÜDKE, H. M. **Avaliando uma escola de 1º grau.** São Paulo: FDE, 1998, Páginas: 94-105.

MACHADO, M.A.M. A Gestão da Educação Básica na Perspectiva do Regime de Colaboração: algumas notas. **Em Aberto**, Brasília, v. 19, n. 75, p. 123-132, jul. 2002.

MANUAL **Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar.** Brasília/ julho de 2003. (Manual e o Instrumento de Auto-avaliação). Disponível em: <<http://www.unesco.org.br/programas/index.html>> Acesso em 20 fev. 2005.

MELLO, G.N. Autonomia da escola: possibilidades, limites e condições. In. Gomes, C.A.; Amaral, J. (Orgs.) **Qualidade, eficiência e equidade na educação básica.** Brasília: IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), 1992.

MONTONE, C. **Lançado em São Paulo “Prêmio Gestão Escolar”**. *Jornal Aprender*, 04/09/2003. Disponível em <<http://eaprender.ig.com.br/gestao.asp?RegSel=57&Pagina=1>> acesso em 15 abr. 2005.

NOVA ESCOLA, **Os fruto da boa gestão: Uma direção democrática e integrada com a sala de aula contribui para o aprendizado do aluno;** Novembro de 2000. Acesso em 12 set 2004; Disponível em: <http://novaescola.abril.com.br/ed/137_nov00/html/cresca.htm> Acesso em 21 out. 2004.

PARO, V. H. **O princípio da gestão democrática no contexto da LDB.** In. Oliveira, R. P.; Adrião, T.(Orgs); **Gestão Financiamento e Direito à Educação.** 2ª ed. São Paulo: Yamã, 2002.

PARO, V.H; **Escritos sobre educação**; 1ª ed. São Paulo: Xamã, 2001.

PRÊMIO GESTÃO ESCOLAR: <<http://www.consed.org.br>> Acessado em 13/03/2005

PROJETO PROGRAMA ESCOLA DE GESTORES (Projeto básico). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP Brasília, julho de 2004.

RELATÓRIO (a) BANCO MUNDIAL.; **“Educação Municipal no Brasil Recursos, Incentivos e Resultados”** Relatório N°. 24413-BR; Departamento de Desenvolvimento Humano, Versão Original: Dezembro de 2002, Tradução: Janeiro de 2003 (Em Dois Volumes), Volume I: Relatório de Políticas, Volume II: Relatório de Pesquisa.

RELATÓRIO do 2º do ciclo do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica — SAEB —1993. Brasília: MEC, 1995b.

SANTOS, C.R. **O gestor de uma escola em mudança** Santos. São Paulo: Thomson, 2002.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SOARES, J. F. **Avaliação de Escolas de Ensino Básico** . In: Luiz Carlos de Freitas. (Org.). **Avaliação de Escolas e Universidades**.Ed. Komedi, Campinas, 2003, p. 59-92.

SOBRINHO, J.A; XAVIER, A.C.R.; MARRA, F. **Gestão Escolar: Desafios e Tendências**. Brasília: Instituto de Pesquisas Aplicadas. 1994.

SOUZA, A. M. Políticas de recursos humanos: um estudo exploratório em dez empresas do ramo industrial. **Revista Brasileira de Educação**, n. 3, p.84-96, Set/Out/Nov/Dez 1996.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Dados sobre a Escola (ao secretário do diretor)

1. Quanto ao nível e modalidade de ensino oferecido

Nível Médio ☐ Técnico Integral ☐ Técnico Separado ☐

2. Quanto à dependência administrativa:

a)Federal ☐ b)Estadual ☐ c)Municipal ☐ d)conveniada ☐

3. Período(s) de funcionamento Manhã Tarde Noite

Números de turma do ensino médio ☐ ☐ ☐

Número de turma do ensino técnico ☐ ☐ ☐

Número de alunos por turma (Média) ☐ ☐ ☐

Total geral de alunos na escola (ensino médio)

Qual é o número máximo de alunos por sala de aula? _____

4. Qual o número de funcionários? _____

5. Qual o número de professores? _____

6. Quanto à equipe técnico-administrativa (indicar número de integrantes da equipe):

Vice-direção ☐ Orientação Educacional ☐ Coordenação de Curso ☐

Supervisão ☐ Secretaria ☐ Outros ☐

7. A escola possui:

a-Biblioteca Sim ☐ Não ☐

b-Sala de Computação Sim ☐ Não ☐

c-Outros _____

8. Quanto à sala de computação existe horário disponível para o uso fora do horário de aula?

9. Qual o número de professores? _____

Apêndice B – Questionário/ Roteiro para Entrevista (realizada com o diretor)

Superior completo Sim ☐ Não ☐

Ano de formação _____

Nome do curso: _____

Instituição _____

Pós-Graduação Sim ☐ Não ☐

Especialização _____

Mestrado _____

Doutorado _____

Outros _____

Há quanto tempo é diretor da escola? _____

Já foi professor da escola? Sim ☐ Não ☐ Se sim por quanto tempo? _____

Quantos anos você possui de experiência no magistério? _____

Qual foi a sua forma de acesso ao cargo de direção?

a) Eleição ☐ b) Indicação Política ☐ c) Concurso ☐ d) Outra ☐

Quanto ao Projeto Político-Pedagógico

1. A escola possui projeto político-pedagógico?

a) Sim ☐ Não ☐

b) Quando ele é feito? _____

c) Como ele é feito? _____

d) Quem participa? _____

e) Existe alguma forma de capacitação tanto para pais como para professores a fim de que possam participar da elaboração do projeto político-pedagógico?

f) O sr/a acredita que o atual projeto atende às necessidades da escola?

Sim ☐ Não ☐

g) Que mudanças seriam necessárias para melhorá-lo?

h) O projeto político pedagógico é reformulado de quanto em quanto tempo? _____

i) Quanto à realização do planejamento e a avaliação das práticas educacionais, de forma participativa, organizada e sistemática, envolvendo órgãos colegiados, professores, pais e alunos :
(Gestão Participativa)

Você concorda que:

a) Ocorre dessa forma

b) Quase ocorre dessa forma

c) Não ocorre dessa forma

Quanto à participação da comunidade e dos pais nas atividades da escola:

2. Há procura por parte dos responsáveis a respeito de notas, frequência, etc?

Sim ☐ Não ☐

3. Em algum momento do curso ou em épocas do ano os responsáveis pelo aluno recebem algum comunicado a respeito do desempenho e da frequência? _____
(Gestão Participativa)

4. O senhor acha importante este tipo de comunicado no ensino médio? _____

5. Existe algum tipo de interação da escola com a comunidade? Sim ☐ Não ☐
(Gestão Participativa)

6. Caso exista, qual o tipo de interação entre escola e comunidade que o senhor acha mais importante? _____

7. É estimulada e apoiada a organização dos alunos e de outros segmentos para que atuem em ações conjuntas, solidárias, cooperativas e comunitárias? (Gestão Participativa)

Esta frase reflete a realidade

- a) Totalmente
- b) Quase totalmente
- c) Parcialmente
- d) Pouco
- e) Não reflete a realidade

8) São promovidas parcerias com entidades, empresas, profissionais, instituições diversas, visando a melhoria da gestão escolar, ao enriquecimento do currículo escolar e à aprendizagem do aluno? (Gestão Participativa)

- a) Temos esse tipo de parceria na escola
- b) Não temos, mas estamos a procura de parceria desse tipo.
- c) Não temos porque não achamos importante

Conselho Escolar

9. Qual a formação do Conselho Escolar? Quando e como ocorrem as reuniões? _____

10. Quais as decisões que são tomadas pelo Conselho Escolar? _____

11. O senhor acha que o Conselho Escolar influencia na gestão da escola? Sim ☐ Não ☐

12. Na sua opinião qual a principal atuação do Conselho Escolar na gestão? _____

Desempenho dos alunos

13. Como o sr/a vê o desenvolvimento dos alunos durante os anos que frequentam esta instituição?

14. Quais diferenças o sr/a vê entre os alunos do diurno e do noturno?

15. A recuperação é feita por

- a- Bimestre ☐
- b-Semestre ☐
- c-Ano ☐
- d-Contínua ☐

16.Qual delas o senhor acha mais adequada e comprometida para um ensino comprometido com a qualidade? _____

17) Foi constatado melhoria dos índices de freqüência às aulas, permanência, aprovação e aproveitamento escolar de seus alunos e correção de fluxo escolar, mediante análise comparativa de resultados obtidos nos três anos anteriores?(Gestão de resultados educacionais)

- a) Foi constatado resultados significativos
- b) Foi constatado resultados parcialmente significativos
- c)Foi constatado resultados pouco significativos
- d) Não foi constatado nenhum tipo de resultado desse tipo

Quanto aos Professores:

18. Você acha importante um plano de carreira para a motivação dos professores?

Sim ☐ Não ☐

19. O senhor acha que a motivação dos professores é importante para qualidade do ensino oferecido pela escola? _____

20. São promovidas na escola ações de formação e em serviço, para o desenvolvimento do conhecimento, habilidades e atitudes, bem como para elevar a motivação e auto-estima dos profissionais, tendo em vista a melhoria do atendimento a necessidades escolares cotidianas (Gestão de pessoas)

Esta frase reflete a realidade

- a)Totalmente
- b)Quase totalmente
- c)Parcialmente
- d)Pouco
- e)Não reflete a realidade

21. O senhor acha que esses tipo de ação influenciam na qualidade do ensino?

Sim Não

22. São adotadas práticas avaliativas do desempenho de professores e funcionários ao longo do ano letivo, para promover a melhoria continua desse desempenho, no cumprimento de objetivos e metas educacionais. (gestão de pessoas)

Esta frase reflete a realidade

- a)Totalmente
- b)Quase totalmente

- c)Parcialmente
- d)Pouco
- e)Não reflete a realidade

23. São promovidas práticas de valorização e reconhecimento do trabalho e esforço dos professores, funcionários da escola, no sentido de reforçar ações voltadas para a melhoria da qualidade do ensino. (Gestão de pessoas)

Esta frase reflete a realidade

- a)Totalmente
- b)Quase totalmente
- c)Parcialmente
- d)Pouco
- e)Não reflete a realidade

Quanto à gestão de recursos

24. É colocado à disposição da comunidade escolar serviço ágil e atualizado de documentação, escrituração e informação escolar, devidamente organizado, registros, documentação de alunos, diários de classe, estatísticas, legislação e outros(Gestão de recursos)

Esta frase reflete a realidade

- a)Totalmente
- b)Quase totalmente
- c)Parcialmente
- d)Pouco
- e)Não reflete a realidade

25.É promovida a utilização apropriada das instalações dos equipamentos e dos materiais pedagógicos existentes, para a implementação do projeto político-pedagógico.

(Gestão de recursos)

Esta frase reflete a realidade

- a)Totalmente
- b)Quase totalmente
- c)Parcialmente
- d)Pouco
- e)Não reflete a realidade

26.São promovidas ações que favorecem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar – instalações, equipamentos e materiais pedagógicos. (Gestão de recursos)

Esta frase reflete a realidade

- a)Totalmente
- b)Quase totalmente
- c)Parcialmente
- d)Pouco
- e)Não reflete a realidade

27.É planejada, acompanhada e avaliada a execução dos recursos financeiros da escola, levando em conta as necessidades do projeto pedagógico, os princípios da gestão pública e a prestação de contas à comunidade. (Gestão de recursos)

Esta frase reflete a realidade

- a) Totalmente
- b) Quase totalmente
- c) Parcialmente
- d) Pouco
- e) Não reflete a realidade

Gestão Pedagógica

28. São atualizados, continuamente o currículo e sua implementação, tendo como referência as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais, bem como a evolução da sociedade, ciência, tecnologia, cultura. (Gestão Pedagógica)

Esta frase reflete a realidade

- a) Totalmente
- b) Quase totalmente
- c) Parcialmente
- d) Pouco
- e) Não reflete a realidade

29. São identificados, ao longo do ano letivo, os resultados e as dificuldades de aprendizagem dos alunos e são desenvolvidas ações pedagógicas, tendo como objetivo a melhoria contínua do rendimento e sucesso escolar. (Gestão Pedagógica)

Esta frase reflete a realidade

- a) Totalmente
- b) Quase totalmente
- c) Parcialmente
- d) Pouco
- e) Não reflete a realidade

Autonomia da Escola

30. Como o sr/a avalia a autonomia dessa escola, ela é:

- a) Adequada ☐ b) Inadequada ☐ c) Poderia ser maior ☐

31. Caso tenha respondido, que poderia ser maior, em quais aspectos seria melhor ter mais autonomia? _____

Poderia citar um exemplo: _____

32) O senhor julga que uma maior autonomia da escola torna a gestão escolar mais eficiente e ágil?

33. Quanto à autonomia financeira da escola, julga:

- a) adequada ☐ b) inadequada ☐ c) poderia ser maior ☐

34. Qual o principal desafio que você vê na área da gestão escolar?

Avaliação Externa

35.Quanto a sua gestão o senhor costuma receber *feedback* ou avaliação proveniente de algum organismo externo, tal como inspetor, consultor, universidade ou outra escola?

Avaliação interna

36.A avaliação interna da escola para a gestão é:

- a)muito importante
- b)Importante
- c)tanto faz
- d)pouco importante
- e)pouquíssimo importante

37. O senhor acha que a gestão escolar é um grande aliado para a promoção da qualidade do ensino? Ela é o único meio? Quais os outros grandes aliados para que haja um ensino de qualidade?

Comentários:

38. O sr/a gostaria de fazer algum comentário ou sugestão a respeito desse trabalho?

Apêndice C - Aplicado aos alunos do último ano do ensino médio.

Este questionário faz parte de um trabalho de conclusão de curso.

No questionário existem questões dissertativas e alternativas, sendo que nas questões alternativas você deve assinalar apenas uma letra.

Lembramos que você não deve se identificar

Muito Obrigado!

1. Em relação ao número de alunos da sua classe você acha:

- a) Excessivo b) Médio c) Satisfatório

b) Você acha que classes com um número menor de alunos propiciam uma melhor qualidade do ensino? a) Sim b) Não

2. Em relação aos recursos audiovisuais de sua escola, tais como tv, aparelho de som, etc:

- a) São usados com frequência
b) São usados poucas vezes
c) Nunca são usados
d) Não existem recursos audiovisuais.

3. Você acha que os recursos audiovisuais facilitam o aprendizado? a) Sim b) Não

4. Você tem conhecimento do plano político-pedagógico de sua escola para o ano de 2005? a) Sim b) Não

5. A sua escola oferece algum tipo de atividade extra-curricular? a) Sim b) Não

Se você respondeu sim, por favor responda abaixo as alternativas:

- a) Prática Esportiva (além das aulas de educação física)? a) Sim b) Não
b) Teatro a) Sim b) Não
c) Música a) Sim b) Não
d) Dança a) Sim b) Não
e) Palestras a) Sim b) Não

Caso você tenha participado de palestras promovidas pela escola, de quais você participou?

f) Outras atividades extra-curriculares que existem na escola:

6. Existem aulas de informática na escola? a) Sim b) Não

Se sim, responda a baixo:

- a) as aulas de informática são importantes para minha formação.
b) as aulas de informática são pouco importantes para minha formação.
c) as aulas de informática não são importantes para minha formação.

7. Quanto ao ensino nesta escola você acha que ele é:

- a) Ensino de ótima qualidade.
b) Ensino de boa qualidade
c) Ensino de qualidade regular

d) Ensino de qualidade insatisfatória

8. Em relação a outras escolas públicas você acha que o ensino desta escola:

a) É melhor

b) É igual

c) É pior

9. Qual foi a sua motivação ao optar por estudar nesta escola?

a) Ensino de ótima qualidade

b) Única escola em que encontrou vaga

c) Indicação de pais e/ou amigos

d) Perto de onde mora

10. O que o você pretende fazer após o término do ensino médio.

a) Faculdade

b) Curso técnico

c) Trabalhar

d) Outra atividade

Qual? _____

11. O que é importante para que uma escola ofereça um ensino de qualidade?

12. Qual a principal aspecto da qualidade no ensino que você vê nesta escola?

13. O que poderia ser feito para melhorar a qualidade do ensino desta escola?

14. “A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação com o objetivo de promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas para garantir o avanço dos processos educacionais”.

a) Com esta pequena noção de gestão escolar, você poderia dar um exemplo de gestão na sua escola? _____

b) Você acha que a gestão escolar pode contribuir para a melhoria da qualidade do ensino? Por quê? _____

Apêndice D – Tabelas - Questionário aplicado aos alunos (questões de múltipla-escolha).

1.a) Em relação ao número de alunos da sua classe você acha:

	Frequência	%
a) Excessivo	13	32,5
b) Médio	19	47,5
c) Satisfatório	8	20
Total	40	100

Tabela 1: Números de alunos por classe

1.b) Você acha que classes com um número menor de alunos propicia uma melhor qualidade do ensino?

	Frequência	Porcentagem
a) Sim	38	95
b) Não	2	5
Total	40	100

Tabela 2 - Um número menor de alunos propicia uma melhor qualidade do ensino?

2. Em relação aos recursos audiovisuais de sua escola, tais como tv, aparelho de som, etc:

	Frequência	%
a) São usados com frequência	15	37,5
b) São usados poucas vezes	25	62,5
c) Nunca são usados	0	0
d) Não existem recursos audiovisuais	0	0

Tabela 3: Utilização dos recursos audio-visuais.

3. Você acha que os recursos audiovisuais facilitam o aprendizado?

	Frequência	%
a) Sim	35	87,5
b) Não	5	12,5
Total	40	100

Tabela 4: Recursos áudio-visuais facilitam o aprendizado?

4. Você tem conhecimento do plano político-pedagógico de sua escola para o ano de 2005?

	Frequência	%
a) Sim	22	55
b) Não	18	45
Total	40	100

Tabela 5: Conhecimento do plano político-pedagógico

5. A sua escola oferece algum tipo de atividade extra-curricular?

	Frequência	%
a) Sim	30	75
b) Não	10	25
Total	40	100

Tabela 6: Oferecimento de atividades extra-curriculares.

6.a) Existem aulas de informática na escola?

	Frequência	%
a) Sim	40	100
b) Não	0	0
Total	40	100

Tabela 6: Existência de aulas de informática

6. b) Quanto à importância das aulas de informática:

	Frequência	%
a) as aulas de informática são importantes para minha formação.	29	72,5
b) as aulas de informática são pouco importantes para minha formação.	11	27,5
c) as aulas de informática não são importantes para minha formação	0	0
Total	40	100

Tabela 7: Importância das aulas de informático

7. Quanto ao ensino nesta escola você acha que ele é?

	Frequência	%
a) Ensino de ótima qualidade.	1	2,5
b) Ensino de boa qualidade	29	72,5
c) Ensino de qualidade regular	10	25
d) Ensino de qualidade insatisfatória	0	0
Total	40	100

Tabela 8: O que os alunos acham da qualidade do ensino

8. Em relação a outras escolas públicas você acha que o ensino desta escola?

	Frequência	%
a) É melhor	38	95
b) É igual	1	2,5
c) É pior	1	2,5
Total	40	100

Tabela 9: Qualidade do ensino em relação a outras escolas públicas

9. Qual foi a sua motivação ao optar por estudar nesta escola?

	Frequência	%
a) Ensino de ótima qualidade	19	47,5
b) Única escola em que encontrou vaga	1	2,5
c) Indicação de pais e/ou amigos	19	47,5
d) Perto de onde mora	1	2,5
Total	40	100

Tabela 10: Motivo pelo qual escolheu estudar na escola

10.O que você pretende fazer após o término do ensino médio?

	Frequência	%
a)Faculdade	34	85
b)Curso técnico	1	2,5
c)Trabalhar	4	10
d) Outra atividade	1	2,5

Tabela 11:Expectativas após o ensino médio

ANEXOS

Anexo A - (artigos da LDB/96)

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9394/96) regulamenta o ensino profissionalizante, em seu capítulo III, através dos artigos 39, 40, 41 e 42, os quais seguem abaixo:

Art. 39 – “A educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva”.

Parágrafo Único: o aluno matriculado ou egresso no ensino fundamental, médio e superior, bem como o trabalhador em geral, jovem ou adulto, contará com o acesso à educação profissional”.

Art. 40 – “A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes meios de estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no [próprio] ambiente de trabalho”.

Art. 41 – “O conhecimento adquirido na educação profissional, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação, para prosseguimento e conclusão de estudos”.

Parágrafo único: “os diplomas de cursos de educação profissional de nível médio, quando registrados, terão validade nacional”.

Art. 42 – “As escolas técnicas e profissionais, além de seus cursos regulares, oferecerão cursos especiais, abertos à comunidade, condicionada a matrícula à capacidade de aproveitamento e não necessariamente ao nível de escolaridade”.

O decreto 5.154 de 23/07/2004, regulamenta o § 2º do art. 36 e os

arts. 39 a 41 da LDB. Assim seguem os que influenciam de maneira direta o nosso trabalho:

Art. 1º A educação profissional, prevista no art. 39 da LDB, observado

as diretrizes curriculares nacionais, definidas pelo Conselho Nacional de

Educação, serão desenvolvidas por meio de cursos e programas de:

I - formação inicial e continuada de trabalhadores;

II - educação profissional técnica de nível médio; e

III - educação profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação.

Art. 4º A educação profissional técnica de nível médio, nos termos dispostos no §

2º do art. 36, art. 40 e parágrafo único do art. 41 da Lei no 9.394, de 1996, será

desenvolvida de forma articulada com o ensino médio, observados:

I - os objetivos contidos nas diretrizes curriculares nacionais definidas pelo

Conselho Nacional de Educação;

II - as normas complementares dos respectivos sistemas de ensino; e

III - as exigências de cada instituição de ensino, nos termos de seu projeto pedagógico.

§ 1º A articulação entre a educação profissional técnica de nível médio e o ensino médio dar-se-á de forma:

I - integrada, oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino fundamental, sendo o curso planejado de modo a conduzir o aluno à habilitação profissional técnica de nível médio, na mesma instituição de ensino, contando com matrícula única para cada aluno;

II - concomitante, oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino fundamental ou esteja cursando o ensino médio, na qual a complementaridade entre a educação profissional técnica de nível médio e o ensino médio pressupõe a existência de matrículas distintas para cada curso, podendo ocorrer:

a) na mesma instituição de ensino, aproveitando-se as oportunidades educacionais disponíveis;

b) em instituições de ensino distintas, aproveitando-se as oportunidades educacionais disponíveis; ou

c) em instituições de ensino distintas, mediante convênios de intercomplementaridade, visando o planejamento e o desenvolvimento de projetos pedagógicos unificados;

III - subsequente, oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino médio.

Anexo C - Reunião de representantes de classe. 05/05/05

PAUTA DA REUNIÃO COM OS ALUNOS

- 1) Conselho de representantes de classe.
- 2) Temas para palestras e atividades aos sábados
- 3) Alunos ajudando a inspecionar a escola (necessidades de manutenção): encaminhar por escrito para o coordenador
- 4) Colocação dos bancos de concreto – alunos sugerirão o lugar (anotar no mapa e entregar até o dia 12/05, para a funcionária responsável).
- 5) Monitoramento por vídeo (câmeras na Escola)
- 6) Sugestões para alterações no Regimento Comum das escolas da Rede