

**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
REDEFOR – REDE SÃO PAULO DE FORMAÇÃO DOCENTE**

O GESTOR FAZ A DIFERENÇA?

A LIDERANÇA DO DIRETOR COMO FATOR DECISIVO DO SUCESSO OU DO FRACASSO ESCOLAR SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE GESTORES ESCOLARES

Luciana Pegoraro Francisco de Mello e Silva

Professor Orientador: Carlos Alberto Grespan Bonacim

Curso: Gestão da Rede Pública

São Paulo, SP

2011

SUMÁRIO

1. Resumo.....	03
2. Introdução e Justificativa (justificativa da pesquisa).....	04
3. Problema de Pesquisa (problema a ser resolvido).....	06
4. Objetivos gerais e específicos (objetivo da pesquisa e etapas da pesquisa).....	07
5. Referências (consultas na literatura, base de dados).....	08
6. Métodos (estratégia e ferramentas metodológicas).....	11
7. Resultados e discussões.....	13
8. Conclusões.....	23
9. Referências bibliográficas.....	25

RESUMO

O tema abordado é muito pertinente ao trazer como foco a liderança do diretor como fator decisivo do sucesso ou do fracasso escolar. Por meio deste estudo, investigamos como o diretor, na condução do trabalho escolar, pode contribuir para a organização de uma escola nas diferentes dimensões (Gestão de Pessoas, Pedagógica, Participativa de Resultados e de Recursos), pois muitas escolas vivenciam uma grande rotatividade de diretores com diferentes perfis. Administrar uma escola não é uma tarefa fácil, mas é gratificante e desafiadora. O segredo está na gestão democrática e participativa, e o diretor é o elemento central deste processo. Ele é o líder que vai potencializar a capacidade das pessoas envolvidas e implementar ações direcionadas para esse foco.

O diretor que assume uma escola na qual houve uma rotatividade grande de diretores e, portanto, uma escola que perdeu a sua identidade, deve ser um líder competente, corajoso e visionário, a ponto de assumir sua missão e envolver todo o grupo nessa missão. Ele deve ter sensibilidade e consciência dos desafios a serem enfrentados e também coragem para se arriscar, a fim de buscar respostas que apontam quais os elementos/fatores que devem ser criados e/ou fortalecidos para o desenvolvimento de uma escola. Segundo Heloísa Luck (2008), *através deste líder “nasce um ambiente favorável ao trabalho educacional, que valoriza os diferentes talentos e faz com que todos compreendam seu papel na organização e assumam novas responsabilidades”*.

INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

Atualmente, percebemos que na área educacional o gestor tem um papel fundamental no que diz respeito à administração escolar em suas diversas dimensões, devendo sempre atuar com competência, conhecimento, equilíbrio e flexibilidade nas tomadas de decisões. Sabemos que tomar decisão não é uma tarefa fácil, visto que não existem receitas prontas e cada escola tem as suas especificidades. É necessário que haja planejamento para a aplicação dos recursos, acompanhamento das questões administrativas e burocráticas e principalmente do desempenho pedagógico dos alunos.

Em contraponto, de acordo com Justo, a escola está no epicentro da crise, pois tem sofrido os impactos, num ritmo acelerado, das transformações da sociedade do mundo. Por isso, o sucesso de uma atuação eficaz de um gestor educacional se dá no momento em que ele busca novas possibilidades de gestão, sendo ela compartilhada, democrática e participativa, entendendo que outras pessoas também são capazes de pensar e contribuir de uma maneira positiva para o sucesso escolar. Ou seja, a escola deve assumir como forma de ação a gestão democrática, fazendo com que a sua missão seja garantir a aprendizagem de **todos os alunos e de cada um**, além de ter seus profissionais desempenhando seus papéis da melhor maneira, a fim de alcançar esta realidade. Defendemos como forma de ação a gestão democrática, e como instrumento de transformação, o planejamento participativo. Precisamos trabalhar com vontade e trabalhar melhor, sem cair no erro de somente apontar culpados, buscando estratégias coletivas que apontam para soluções eficazes.

A escola pesquisada, E. E. Vereador Antonio Ferreira de Menezes, nos últimos anos, passou por uma rotatividade de diretores com diferentes perfis, ficando sem norte e perdendo sua identidade junto à comunidade. Por isso, o desafio deste novo diretor é exercer o tipo de liderança que promova o resgate da identidade, abordando aspectos qualitativos e quantitativos, perdidos no decorrer dos últimos anos. O resgate da escola passa pela recuperação de sua cidadania como instituição pública, através de uma gestão comprometida e pela profissionalização docente. A escola só será referencial público positivo se for conduzida por profissionais realmente comprometidos com uma educação de qualidade.

A intenção no desenvolvimento e construção desse tema consiste nas experiências vivenciadas pelos educadores da unidade escolar, nas pesquisas bibliográficas, nas pesquisas realizadas junto à comunidade escolar e por meio dos estudos e discussões em grupo. Nenhuma das ações e pesquisas desenvolvidas na escola está isenta de avaliação, pois através dela é que ocorre a definição de planos de ação e metas a serem alcançadas. No entanto, o foco aqui não está na avaliação de pessoas, mas sim em destacar os elementos, nas diferentes dimensões, que têm potencializado ou fragilizado a gestão escolar, a fim de resgatar a identidade da escola junto à comunidade.

PROBLEMA DE PESQUISA

Toda escola tem um papel relevante na educação, que é a construção da cidadania através de uma gestão democrática e participativa, sempre pautada no diálogo e no envolvimento de toda a equipe ali inserida. Todo gestor deve ter como objetivo a interação e a participação dos inseridos no contexto escolar, como a equipe gestora (direção e coordenação), os professores, os alunos e comunidade em geral. Este trabalho tem como foco a liderança do diretor como fator decisivo do sucesso ou do fracasso escolar, e vai investigar como ele, na condução do trabalho escolar, pode contribuir para a organização de uma escola nas diferentes dimensões (Gestão de Pessoas, Pedagógica, Participativa, de Resultados e de Recursos), já que muitas escolas vivenciam uma grande rotatividade de diretores com diferentes perfis. O texto aborda quais seriam os elementos/fatores vinculados à relevante rotatividade de diretores, que deveriam ser criados e/ou fortalecidos para o desenvolvimento de uma escola.

A maior dificuldade é desenvolver essa "cultura de pesquisa" num momento crítico, em um ambiente que sofreu com a rotatividade de diretores e está totalmente dominado por educadores que são frutos de uma educação tradicional. Desenvolver o hábito de pesquisar e também buscar o conhecimento dos procedimentos metodológicos de pesquisa é o grande desafio deste trabalho.

OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

Objetivo Geral:

O principal objetivo deste trabalho é refletir sobre a importância do papel do gestor na condução do trabalho escolar, com foco nas diferentes dimensões (Gestão de Pessoas, Pedagógica, Participativa, de Resultados e de Recursos), buscando resgatar a identidade da escola junto à comunidade escolar.

Objetivos Específicos:

- a) Proporcionar um estudo reflexivo que aponte o perfil histórico de gestão desenvolvido na unidade escolar;
- b) Analisar os elementos facilitadores e dificultadores da administração escolar e a quais dimensões se referem;
- c) Desenvolver o perfil de gestão escolar que garanta os pressupostos adequados ao princípio da gestão democrática;
- d) Promover ações de planejamento, construção e avaliação da Proposta Pedagógica e ações da escola, de forma participativa, com o envolvimento de diferentes segmentos intra e extraescolares.

REFERÊNCIAS

Gestão escolar tem se tornado um dos temas mais frequentes de estudos, debates e discussões na esfera educacional, com o intuito de garantir um dos princípios previstos na LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que é a gestão democrática, reforçando o que já fora posto na Constituição. A gestão democrática também está prevista na Lei n. 10.127, de 9 de janeiro de 2001, também conhecida como Plano Nacional de Educação (PNE).

A palavra gestão deriva do latim e tem como significado “gerar, levar sobre si, carregar”. Segundo Cury (2002), “*trata-se de gestatio, ou seja, gestação, isto é, o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em ger que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer*”.

Sob esses parâmetros, o termo gestão, em si mesmo, é democrático, pois implica em buscar respostas para a solução dos conflitos, e isso requer diálogo, comunicação e envolvimento participativo coletivo.

Gestão da educação implica em tomada de decisões, organização e direção. Significa impulsionar uma organização a atingir seus objetivos e a cumprir suas responsabilidades. Significa ser responsável por garantir a qualidade. Essa importante tarefa não é fácil, mas extremamente necessária.

A educação precisa ser pensada e ressignificada, e esse deve ser o compromisso de quem toma decisões, de quem tem consciência do coletivo, de quem tem a responsabilidade de educar, ou seja, o compromisso do gestor escolar.

A fim de aprofundar a discussão e elucidar o conceito de gestão democrática e participativa, Heloisa Luck, em seu livro “A Gestão participativa na escola” (2008:89 e 90), diz :

“a criação de um ambiente e de uma cultura participativos constituem-se... em importante foco de atenção e objeto de liderança pelo gestor escolar, pelo qual, gradualmente, tem-se promovido mudanças significativas na organização e orientação de nossas

escolas. Essa promoção, de forma que a participação seja efetiva, tem recebido dos dirigentes escolares o cuidado, em seu estabelecimento de ensino, no sentido do desenvolvimento de um ambiente estimulador dessa participação, a partir de certas atenções básicas. Dentre elas, destacam-se: a criação de uma visão de conjunto associada a uma ação cooperativa; a promoção de um clima de confiança e reciprocidade; a valorização da capacidade e aptidões dos participantes; a associação e integração de esforços, quebra de arestas e eliminação de divisões; o estabelecimento de demanda de trabalho centrado nas ideias e não em indivíduos; o desenvolvimento da prática da assunção de responsabilidades em conjunto”.

É com essa consciência e buscando trabalhar dentro desse contexto que entra a atuação do diretor da escola pesquisada. Ao assumir recentemente a direção de uma escola que passou por uma rotatividade muito grande de diretores, ele parte para estudos relacionados à condução do gestor como fator decisivo do sucesso ou não dentro da realidade escolar e também parte para a pesquisa junto à comunidade escolar a fim de ter um diagnóstico claro e preciso da realidade atual da escola assumida, e, para tanto, entende que, como condutor do trabalho escolar, **vai** potencializar a capacidade das pessoas envolvidas, implementar ações e acompanhar todo o processo, ou seja, a atuação do diretor é fator decisivo do sucesso escolar. Por isso, deve estar atento a todas as dimensões trabalhadas na escola: Gestão de Pessoas, Pedagógica, Participativa, de Resultados e de Recursos, pois entende que quando uma das dimensões não se desenvolve de maneira satisfatória, outras são afetadas, pois todas estão interligadas.

Ele busca a participação e o envolvimento de todos, nos diferentes níveis de decisão e em todas as fases do processo, buscando sempre o eficiente desempenho da escola, mas também entende que essa participação ocorre dentro de um processo dinâmico, pautado na convivência diária, e todos buscam superar suas limitações e dificuldades a fim de atingir os objetivos propostos.

Dessa maneira, todos se sentem sujeitos partícipes, coletivamente organizados, discutindo e analisando a problemática da escola e as dimensões afetadas por ela, e a partir dessa análise determinam um caminho para superar as dificuldades que impedem a escola de alavancar, sempre orientados pelo compromisso com valores e princípios educacionais elevados, a partir da troca de ideias, divisão das tarefas e respeito à diversidade de posicionamentos. É imprescindível ressaltar que os problemas são apontados pelo próprio grupo, e não pelo diretor ou pela equipe gestora.

Sabemos que compete ao diretor escolar a condução desse trabalho que prevê ações de curto, médio e longo prazo, e para que este trabalho seja efetivo no resgate da identidade da escola perante a comunidade, é preciso que ele tenha uma visão abrangente da situação e das competências necessárias frente aos seus desafios em cada uma das dimensões. Para tanto, faz-se necessária a estratégia de monitoramento e auto-avaliação durante todo o processo.

MÉTODOS

O método utilizado foi desenvolvido por meio de pesquisa realizada junto aos professores, representantes de pais, alunos e funcionários nas H.T.P.Cs, com planilha contendo as seguintes questões:

- a) Quais os principais aspectos dificultadores que impedem a escola de alavancar?
- b) Quais as dimensões que afetam?
- c) O que o gestor precisa saber?
- d) O que fazer?
- e) Como fazer?

Primeiramente, sob a coordenação da direção da escola e apoio da supervisão de ensino, foi realizado um estudo da Resolução SE 70 de 2010, que trata do perfil do Diretor de Escola de acordo com as dimensões de resultados educacionais, participativa, pedagógica, de pessoas e de serviços e recursos, e também a abrangência de cada dimensão e os indicadores a ela relacionados. Na etapa seguinte, os participantes foram divididos em grupos e discutiram, com base na realidade escolar e no texto estudado, quais os três principais aspectos dificultadores que impedem a escola de alavancar e quais as dimensões afetadas por eles. Na sequência, cada grupo elegeu um representante para fazer a explanação do que foi discutido perante todo o grupo. Após a apresentação dos grupos, foram elencados os três principais problemas, aqueles que foram mencionados em vários grupos, que mais têm afetado a escola. Na segunda etapa, voltaram aos estudos e, com base nos três problemas destacados, cada grupo discutiu sobre três questões:

- a) O que o gestor precisa saber?
- b) O que fazer?
- c) Como fazer?

Na sequência, novamente cada grupo elegeu um representante para a explanação do que foi discutido.

Na terceira e última etapa, foi elaborado um plano no sentido de acompanhar as ações dos pontos “o que fazer e como fazer”, indicando os responsáveis por cada ação e os resultados esperados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

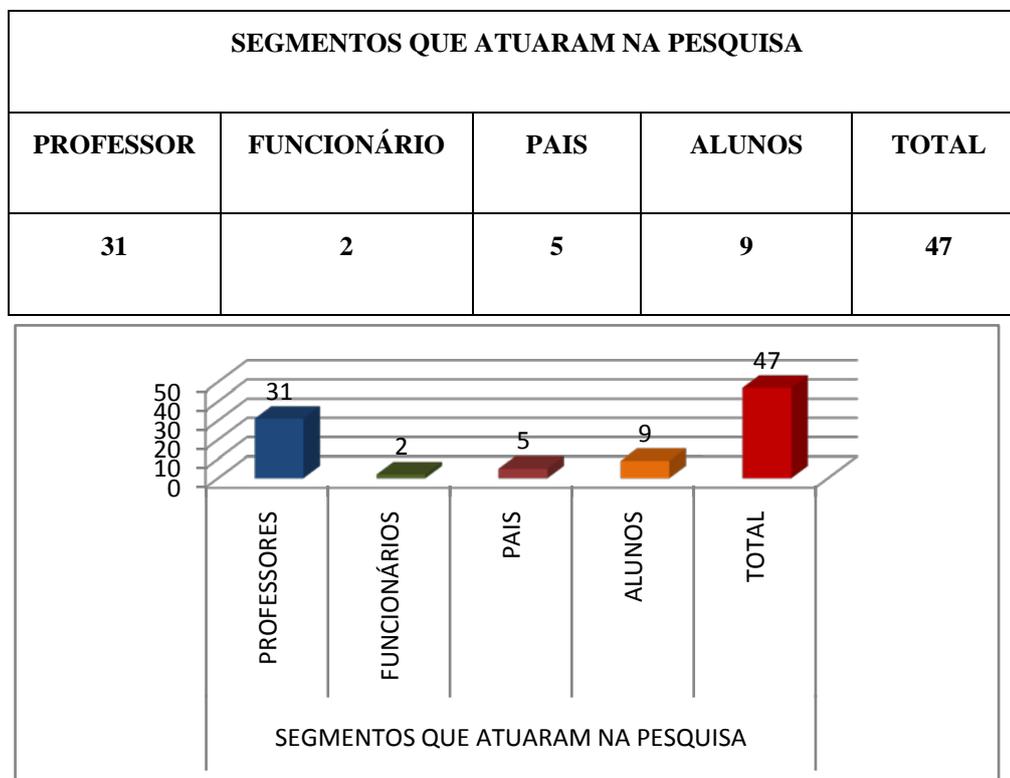
Uma pergunta básica fundamentou a realização deste estudo: **no contexto atual de educação, o gestor faz a diferença?** Com base neste questionamento, foi apresentado, em HTPC, um cenário aos professores, mostrando o dia de trabalho de um diretor de escola. Após a leitura desse cenário, os professores, em grupo, analisaram a seguinte questão: “Quais os aspectos positivos e negativos do perfil do gestor apresentado? Justifique sua resposta”.

Em seguida, realizamos um estudo da Resolução SE 70 de 2010, que trata do perfil do Diretor de Escola de acordo com as dimensões de resultados educacionais, participativa, pedagógica, de pessoas e de serviços e recursos, e verificamos a abrangência de cada dimensão e os indicadores relacionados a ela.

Na H.T.P.C seguinte, realizamos uma pesquisa junto aos professores (31), representantes de funcionários (02), pais (05) e alunos (09), e dividimos os presentes em 08 grupos de 05 ou 06 pessoas cada. Cada grupo respondeu as seguintes questões:

- a) Quais os principais aspectos dificultadores que impedem a escola de alavancar?
- b) Principais causas (problemas)
- c) Quais as dimensões que afetam?
- d) O que o Gestor precisa saber?
- d) O que fazer?
- e) Como fazer?

Gráfico 1: Segmentos que atuaram na pesquisa



Após debates e discussões, os três principais aspectos dificultadores mencionados foram:

- Muitos alunos com desempenho “abaixo do básico” no Saresp;
- Evasão;
- Problemas de ordem social (violência e drogas na escola)

Na planilha abaixo, estão contemplados os itens referentes ao primeiro aspecto: **“Muitos alunos com desempenho “abaixo do básico” no Saresp.**

Planilha 1: 1º aspecto dificultador

Aspecto dificultador	Muitos alunos com desempenho “abaixo do básico” no Saresp
Principais causas/ problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Formação inadequada dos professores; • Falta de professores na rede;

	<ul style="list-style-type: none"> • Alunos com defasagem na alfabetização; • Falta de acompanhamento familiar.
Dimensões afetadas	Pedagógica, Pessoal, Participativa, de Resultados, Serviços e Recursos
O que o Diretor precisa saber	<ul style="list-style-type: none"> • Que a H.T.P.C deve ser garantida como espaço de formação continuada; • É preciso otimizar o tempo previsto para recuperação contínua e paralela; • Envolver a família na vida escolar dos filhos; • É preciso planejar as aulas com metodologia diferenciada, de forma a atender às necessidades dos alunos.
O que fazer?	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar e assegurar a implantação do currículo; • Promover o atendimento aos ritmos e necessidades dos alunos junto aos professores; • Monitorar a aprendizagem por meio de avaliação diagnóstica e visitas às salas de aula pelos PCs; • Otimizar os espaços das H.T.P.Cs como momento de formação continuada; • Envolver os diversos segmentos da comunidade escolar para a construção de propostas e ações.
Como fazer?	<ul style="list-style-type: none"> • Através da recuperação contínua e paralela; • Projetos de leitura; • Reuniões de pais e mestres; • H.T.P.C como espaço de formação continuada

Quando analisamos o aspecto dificultador: *muitos alunos com desempenho “abaixo do básico” no SARESP*, fica claro que, quanto aos níveis de desempenho dos alunos, o sistema de formação fundamental não está provendo a formação adequada, pois os alunos estão com

muita defasagem na alfabetização. Foi apontado, pelos professores e pais, que as principais causas se encontram na má formação dos professores, nas aulas não motivadoras e na falta de acompanhamento familiar, dentre outras. Portanto, é preciso tornar a escola significativa para os alunos e suas famílias através de profissionais engajados no processo de promover aprendizagem dos alunos e buscar maior envolvimento da família na vida escolar dos seus filhos, para tanto, o papel do diretor é fundamental no sentido de impulsionar a organização a atingir seus objetivos e cumprir suas responsabilidades. Primeiramente, foi proposta uma avaliação diagnóstica nas 5^{as} e 8^{as} séries, com base nas competências previstas para cada série, a fim de conhecer quais são, de fato, as defasagens de cada aluno e de cada série, e promover o atendimento aos ritmos e necessidades dos alunos. Outra ação proposta foi o monitoramento desse atendimento pelos Professores Coordenadores através de visitas às salas de aula. Também é fundamental otimizar os espaços das H.T.P.Cs como momento de formação continuada, principalmente àqueles professores que também apresentam defasagem em sua formação inicial, através de estudos relevantes à prática pedagógica e também através da troca de experiência entre os docentes da mesma área. A formação dos profissionais da educação precisa ser mais consistente e ter sua base sustentada em continuidade e acompanhamento sistemático do que acontece na sala de aula. Finalizando, a última ação proposta envolvendo esse aspecto é procurar envolver os diversos segmentos da comunidade escolar para a construção de propostas e ações que contem com a participação da comunidade escolar, de pais e alunos na elaboração das reformas educacionais. Foi mencionado pelos 03 grupos que, embora este aspecto tenha seu foco na dimensão Pedagógica e de Resultados, todas as outras são diretamente ou indiretamente afetadas.

Na planilha abaixo, estão contemplados os itens referentes ao segundo aspecto dificultador: *Evasão*.

Planilha 2: 2º aspecto dificultador

Aspecto dificultador	Evasão
Principais causas/ problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Alunos com defasagem na alfabetização; • Má formação dos professores; • Aulas não motivadoras;

	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de acompanhamento familiar.
Dimensões afetadas	Pedagógica, Pessoal, Participativa, de Resultados, de Serviços e Recursos
O que o Diretor precisa saber	<ul style="list-style-type: none"> • Que a H.T.P.C deve ser garantida como espaço de formação continuada; • É preciso otimizar o tempo previsto para recuperação contínua e paralela, focando as necessidades dos alunos não-alfabéticos; • Envolver a família na vida escolar dos filhos; • Que as aulas devem ser bem planejadas com metodologia diferenciada, de forma a atender às necessidades dos alunos.
O que fazer?	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar e assegurar a implantação do currículo; • Promover o atendimento aos ritmos e necessidades dos alunos junto aos professores; • Monitorar a aprendizagem através de avaliação diagnóstica e visitas às salas de aula pelos PCs; • Otimizar os espaços das H.T.P.Cs como momento de formação continuada; • Envolver os diversos segmentos da comunidade escolar para a construção de propostas e ações.
Como fazer?	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicado aos pais; • Encaminhamento ao Conselho Tutelar dos alunos com frequência irregular; • Através da recuperação contínua e paralela, focando a alfabetização desses alunos; • Projetos permanentes de Leitura; • Aulas motivadoras; • H.T.P.C como espaço de formação continuada.

--	--

Quando analisamos o segundo aspecto dificultador: *evasão*, ficou claro que ela é um dos agravantes que fragiliza não só esta escola, mas toda a educação brasileira. Um dos grupos falou sobre os resultados da escola do IDESP e IDEB, mostrando que o desempenho e o fluxo dos nossos alunos estão muito distantes do ideal.

Foi mencionado também que um dos grandes avanços ocorridos nos últimos anos em toda a rede pública de ensino foi o aumento das matrículas, e isto se deve ao fato de o Ensino Fundamental se tornar obrigatório, mas a permanência ainda é um grande desafio na educação básica. Na escola, por exemplo, há procura constante por vagas, mas embora tenha havido aumento na matrícula, a evasão é um grande nó a ser desatado, pois muitos alunos, principalmente quando começam a trabalhar, abandonam a escola. Alguns professores, como desabafo, reclamaram que os alunos, em razão da Progressão Continuada ser interpretada como Promoção Automática, não levam a sério os estudos, faltam bastante às aulas e aumentam, assim, sua própria defasagem de aprendizagem. A diretora apontou como um dos caminhos para se mudar este quadro o fato de que o professor deve deixar de ser saudosista e perceber que a escola mudou. Para ela, todos precisam trabalhar com a diversidade, procurando sempre envolver o aluno como sujeito partícipe do próprio conhecimento através de estratégias de ensino diferenciadas e do uso eficiente de recursos e materiais apropriados. As ações propostas para diminuir o índice de evasão foram, primeiramente, encaminhar comunicado aos pais e ao Conselho Tutelar, relatando os nomes dos alunos com frequência irregular, e em seguida, utilizar os dados obtidos através das avaliações diagnósticas a fim de desenvolver aulas mais motivadoras visando à melhoria da qualidade do ensino e investir na recuperação paralela e contínua, focando a alfabetização desses alunos, desenvolvendo projetos de leitura. Também foi mencionado pelos grupos que, embora este aspecto tenha seu foco nas dimensões Pedagógica, Participativa e de Resultados, as outras duas também foram afetadas.

Na planilha abaixo, estão contemplados os itens referentes ao terceiro aspecto dificultador: *Problemas de ordem social (violência e drogas na escola)*

Planilha 3: 3º aspecto dificultador

Aspecto dificultador	<i>Problemas de ordem social (violência e drogas na escola)</i>
Principais causas/ problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Alunos sem limites e com dificuldades de atender às regras; • Alunos pulam o muro da escola no final de semana para fumarem na quadra; • Depredação.
Dimensões afetadas	Pedagógica, Pessoal, Participativa, de Resultados, de Serviços e Recursos.
O que o Diretor precisa saber	<ul style="list-style-type: none"> • Que a identidade da escola precisa ser resgatada junto à comunidade; • Precisa envolver a comunidade através de parcerias; • Precisa valorizar o protagonismo juvenil; • Precisa implantar o Programa Escola da Família; • É preciso implantar o sistema de Proteção Escolar.
O que fazer?	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar as Normas de Convivência junto aos alunos; • Envolver os diversos segmentos da comunidade escolar na tomada de decisões; • Solicitar a implantação do Programa Escola da Família; • Solicitar autorização para se ter um professor mediador; • Desenvolver Projetos de Protagonismo Juvenil.
Como fazer?	<ul style="list-style-type: none"> • O professor orientador elabora junto aos alunos de cada sala as normas de convivência; • Reuniões constantes com os pais e os colegiados (Conselho de Escola, APM e Grêmios Estudantis) sempre agindo com transparência; • Encaminhar ofício à Diretoria de Ensino, solicitando o

	<p>Programa Escola da Família e escolher um profissional com o perfil adequado para condução do programa;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encaminhar ofício à Diretoria de Ensino solicitando o professor mediador, lançar edital e escolher um profissional que apresente o perfil adequado de mediação escolar; • Oferecer suporte e dar condições para o desenvolvimento de projetos de protagonismo juvenil.
--	---

Quando analisamos o aspecto dificultador *Problemas de ordem social (violência e drogas na escola)*, fica claro que, antes de se propor qualquer ação é preciso conhecer a cultura escolar e a comunidade na qual a escola está inserida, sendo fundamental que todos, (pais, professores e direção), falem a mesma língua. O primeiro grupo introduziu dizendo que a sociedade tem sofrido significativas transformações e mudanças e a escola funciona como um amortecedor, recebendo os impactos destas transformações. Por outro lado, a família, célula base da sociedade e principal núcleo de educação, tem delegado esse papel para a escola, visto que é no contexto educativo que as crianças passam a maior parte do dia. Em decorrência disso, os alunos estão sem limites e com dificuldades de atender às regras, porém, nenhuma instituição poderá jamais substituir as condições educativas do ambiente familiar. Os outros grupos mencionaram as constantes depredações que vêm ocorrendo e que os alunos pulam o muro da escola no final de semana para fumarem drogas na quadra fazendo “artes diversas”. Como propostas de solução para esses problemas, foram sugeridas as seguintes ações: implantação do Programa Escola da Família; implementação do sistema de proteção escolar através do professor mediador; elaboração nas Normas de Convivência pelo professor orientador junto com os alunos; reuniões de pais e colegiados solicitando a parceria da família e da comunidade e oferecer suporte e condições para o desenvolvimento de projetos de protagonismo juvenil positivo.

Mais uma vez foi enfatizada a atuação do diretor como fator decisivo do sucesso escolar, pois ele é o líder que vai potencializar a capacidade das pessoas envolvidas e implementar ações e acompanhar todo o processo.

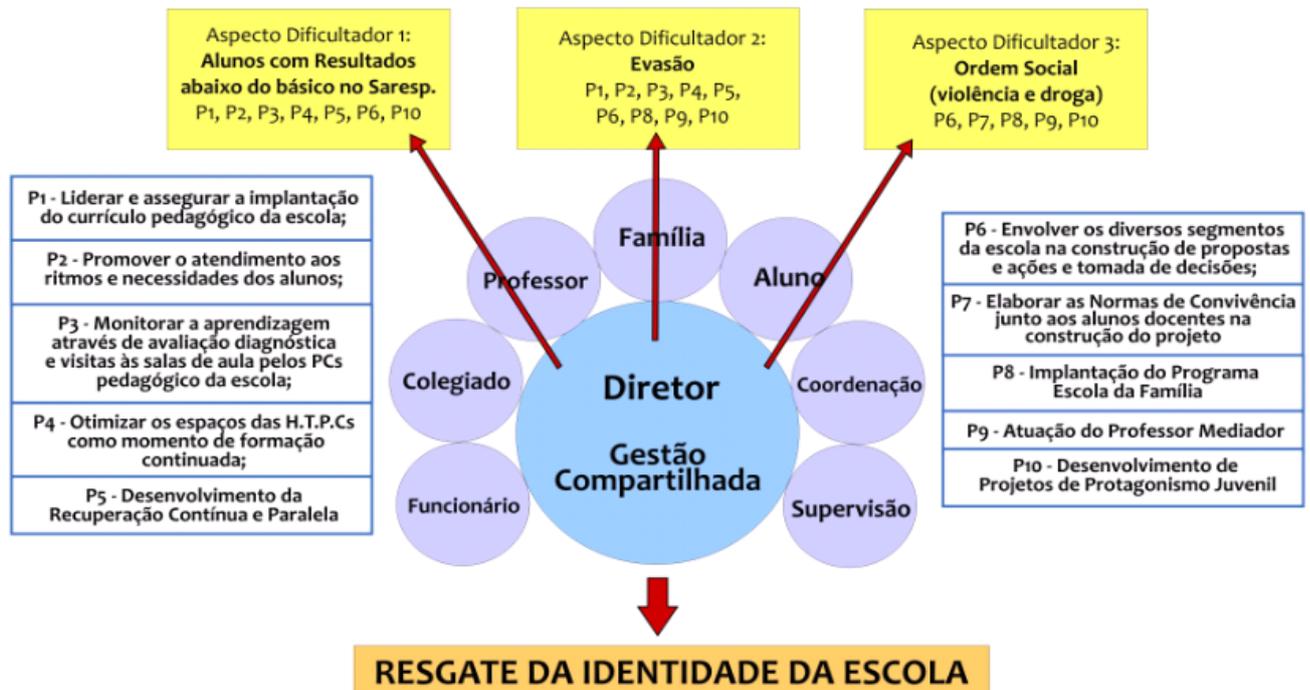
Durante a realização de todo o trabalho de pesquisa, o diretor sempre se posicionou de maneira assertiva, procurando envolver toda a comunidade na tomada de decisão e valorizando cada posicionamento colocado. Percebemos que isso trouxe motivação a toda a equipe, que fará o possível para que a identidade da escola seja resgatada. Foi mencionado por um dos grupos que, para que haja um desenvolvimento saudável dentro da escola, é preciso haver disciplina, regras de comportamento e senso de limite, onde todos, “falem a mesma língua”. É preciso criar uma cultura educacional voltada ao diálogo, respeito, disciplina e organização, conscientizando os educandos de que a vida em sociedade só funciona com regras e limites. É preciso aprender a conviver.

Os professores disseram, ainda, que a rebeldia que perambula por aí é resultante da omissão, da pedagogia da concessão, da psicologia da irresponsabilidade, da falta de princípio de autoridade. Como intervenção, a direção enfocou que a escola pode contribuir ao ensinar valores tão necessários para o desenvolvimento saudável da criança tais como: a democracia, as regras de convivência, o respeito pelo outro, a solidariedade, a interdependência, o respeito às diversidades, administrar conflitos e participar de projetos comuns.

Percebemos que para a gestão que se inicia nesta escola, a pesquisa realizada foi de extrema relevância, uma vez que possibilitou detectar quais os desafios que se impõem ao cotidiano escolar, e onde devem atuar, sempre salvaguardando os direitos da criança e da família, e, para tanto, é preciso ter clareza sobre a função social da escola. É imprescindível conhecer a cultura escolar e essa cultura não é eterna, podendo ser criada ou modificada, dependendo da direção que se tem, e isto está fortemente ligado à filosofia da escola, ou seja, sua missão. Dessa maneira, a escola deve estar focada na “educação integral” do educando, focalizando seus objetivos no ensino de qualidade, verificando se a aplicabilidade do mesmo atende às especificidades e necessidades sociais.

Gráfico 1: Árvore da Realidade Atual da Escola

ARA - ARVORE DA REALIDADE ATUAL DA ESCOLA - DADOS DA PESQUISA



CONCLUSÕES

De acordo com os objetivos propostos pelo trabalho e com base nos dados da pesquisa realizada, concluímos que o diretor competente e comprometido, que atua com uma gestão democrática e participativa, faz sim, grande diferença na liderança da escola. Percebemos que a liderança do diretor é fator decisivo do sucesso ou do fracasso escolar e, no caso investigado, ficou claro que ele pode contribuir para a organização da escola nas diferentes dimensões: Gestão de Pessoas, Pedagógica, Participativa, de Resultados e de Recursos. Através de uma gestão compartilhada, democrática e participativa, mesmo em uma escola que passou por uma rotatividade de diretores, a identidade da escola está sendo resgatada, pois está se valorizando o envolvimento de outras pessoas que são capazes de pensar e contribuir de uma maneira positiva.

Também concluímos que, independentemente do problema elencado pelo grupo de pesquisa, o mesmo não abrange uma única dimensão, mas sim várias, pois todas estão inter-relacionadas, ou seja, o problema de uma dimensão afeta as outras. Observamos que é preciso melhorar tanto a formação inicial do professor quanto a continuada, e que é preciso saber quem são os alunos “abaixo do básico” e eliminar as vulnerabilidades educacionais identificadas pelo SARESP. Para tanto, é preciso acompanhar, orientar e dar sustentação ao trabalho de professores e professores coordenadores. Vimos também que o acompanhamento familiar faz toda a diferença na vida escolar dos filhos, por isso é imprescindível exercer práticas comunicativas junto às comunidades intra e extraescolares através de reuniões, colegiados e parcerias. Acompanhamos a introdução de um novo profissional da educação que é o professor mediador, que através de práticas preventivas nas Escolas oferece suporte aos demais educadores quando confrontados com situações de risco. Um outro aspecto fundamental da pesquisa é a valorização do protagonismo juvenil positivo, a fim de que os alunos sintam a escola como o seu meio ambiente, participando da construção coletiva, na observância de diretrizes legais vigentes, da construção das normas de gestão e de convivência e de projetos que já estão em desenvolvimento.

Segundo Terezinha Rios, *“para superar um problema, é preciso ter consciência de sua existência e assumi-lo como nossa responsabilidade”*

Percebemos que o gestor desta escola tem ciência de que a qualidade da escola é fundamental, pois elegeu a gestão democrática e participativa como ferramenta para a construção de uma cidadania autônoma a fim de resgatar da identidade e a dignidade da escola, perdidas nos últimos anos. Ele tem plena consciência de que a gestão escolar democrática participativa é construída no cotidiano escolar e para que o sucesso da escola permaneça através de sua liderança, é essencial a interação de todos que influenciam o seu funcionamento e que procuram o bem comum de uma coletividade.

Durante os meses de pesquisa e estudo pudemos observar avanços como:

- a) Grande expectativa por parte dos docentes e funcionários com a chegada de um diretor efetivo;
- b) Maior envolvimento de todos os segmentos escolares com os problemas da escola;
- c) Autorização da Diretoria de Ensino para a implementação do Programa Escola da Família, aguardando apenas a autorização da SEE;
- d) Introdução de um novo profissional: Professor Mediador;
- e) A H.T.P.C sendo garantida como espaço de formação continuada;
- f) Recuperação contínua e paralela de forma a atender às necessidades dos alunos;
- g) Maior envolvimento da família na vida escolar dos filhos através do aumento da frequência nas reuniões de pais e colegiados;
- h) Construção, junto aos alunos, das Normas de Convivência;
- i) Reuniões com colegiados (Conselho de Escola, APM e Grêmios Estudantil), sempre agindo com transparência;
- j) Desenvolvimento de projetos de protagonismo juvenil positivo.

Acreditamos que esta realidade só está sendo possível porque a Proposta Pedagógica da escola está sendo construída por meio de uma gestão dinâmica, de participação coletiva, que favorece o desenvolvimento humano, oferece novas possibilidades de ações educativas e torna a escola um lugar privilegiado para o exercício da cidadania.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação. Gestão do Currículo na Escola. In: *Caderno do Gestor*. Volumes 1. São Paulo: SE, 2009.

Lei n. 10.127, de 9 de janeiro de 2001, Plano Nacional de Educação (PNE).

SOARES, T.M.; TEIXEIRA, L.H.G. *Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno*. Estudos em Avaliação Educacional. São Paulo, n.34, p.155-186, 2006.

LUCK, H. *Concepções de processos democráticos de gestão educacional*. Séries Caderno de Gestão. São Paulo: Editora Vozes. 3º capítulo.

LUCK, H. *A gestão participativa na escola*. Séries Caderno de Gestão. São Paulo: Editora Vozes. 3º capítulo.

GANZELLI, P. *Reinventando a escola pública por nós mesmos*. Rio Branco: Editora Aline.

CANDAU, V. *Reinventar a escola*. Petrópolis: Vozes, 2000, p.11-16.

JUSTO, J.S. *Escola no epicentro da crise social*. Porto Alegre: Editora Mediação, 2006.

CARAPETO FERREIRA, N.S. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez., 2004.

CURY, C.R.J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. In: *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, jul./dez. 2002.