

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: UMA EXPERIÊNCIA DE SUCESSO.

SIQUEIRA, Elizabete Matia¹

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo relatar uma experiência de sucesso, a partir de uma ação do Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE e Plano de Melhoria da Escola - PME, elaborados em 2002 e executados nos anos de 2003, 2004 e 2005, pela equipe gestora e comunidade da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Álvares de Azevedo, localizada no município de Vilhena-RO. A escola executou os programas oriundos das Políticas Públicas implantadas na primeira década do século XXI: Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE; Plano de Desenvolvimento da Escola e Plano de Melhoria da Escola - PDE/PME; Programa de Formação dos Gestores Escolares - PROGESTÃO;

Palavras-chave: Gestão participativa, desempenho acadêmico e programas.

Para o gestor escolar é um desafio envolver, participar e promover a ação de pessoas em busca da consolidação da democracia no espaço escolar. Há que se considerar que somente no século XX é que efetivamente sua importância passou a ser reconhecida pelas pessoas e pelos órgãos gerenciais da educação. Gestão democrática remete à participação das comunidades escolar e local, no governo na escola e principalmente se refere à descentralização dos processos de decisão para uma maior divisão de responsabilidades entre todos os membros da instituição escolar, não ficando apenas nas mãos do diretor escolar.

¹Especialista em Gestão e Gerenciamento Escolar pela Universidade Federal de Rondonia-UNIR. Professora da rede estadual de ensino - SEDUC. Gestora da Educação Básica. Vencedora do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar. Ano base 2004. e-mail: elizabete-s@hotmail.com

Segundo Lück:

... a proposição da democratização da escola aponta para o estabelecimento de um sistema de relacionamento e de tomada de decisão em que todos tenham a possibilidade de participar e contribuir a partir de seu potencial que, por essa participação se expande, criando um empoderamento pessoal de todos em conjunto e da instituição. (LÜCK, 2006, p. 58).

A implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), que integra o FUNDESCOLA², orienta a escola a adotar a metodologia de planejamento estratégico, consubstanciada no modelo do PDE, que leva à racionalização, eficácia e eficiência da gestão e do trabalho escolar. Neste contexto, com o PDE a escola fez um diagnóstico de sua situação, definiu seus valores e sua missão. Ao prepará-lo no ano de 2002, a equipe gestora da escola detectou um baixo índice de aprovação nas 5ª séries. Na elaboração do PDE a escola apontou seus objetivos, estratégias, metas e planos de ação a serem alcançados. Estabeleceu-se como meta elevar o desempenho acadêmico dos alunos das 5ª séries em Língua Portuguesa e Matemática de 85% para 90%. Mesmo ainda não dispondo dos recursos do Programa de Melhoria da Escola – PME, a escola contava com três professoras voluntárias que executaram o projeto “Reforço Escolar”, atingindo em 2002 o índice de 93,9% de aprovação. Em 2003 o projeto “Aulas de reforço” mantido pelo PME, atingiu o índice de 91,9%. Embora os índices do ano anterior tenham sido melhores, eles podem ser claramente explicados e considerados satisfatórios, uma vez que foi superada a meta estabelecida, chegando no ano de 2004 ao índice de 99,2% de aprovação. Sendo assim, a equipe gestora da escola entende que esta prática faz parte da filosofia da escola e é de suma importância para continuarem oferecendo uma educação de qualidade para a comunidade escolar. Podemos aplicar aqui o princípio da participação proposto por Pedro Demo (2001), no sentido de que *participação é conquista*.

Em 2004, para ampliar a gestão participativa da comunidade escolar, foi desenvolvido o Projeto Pais Participativos Escola Fortalecida, com o objetivo de fortalecer a participação dos pais na escola, proporcionando oportunidades para que

² É um programa resultante de um acordo de financiamento entre o Banco Mundial(BM) e o MEC, desenvolvido em parceria com as secretarias estaduais e municipais de educação. A missão do programa é promover um conjunto de ações para a melhoria da qualidade das escolas do ensino fundamental, ampliando a permanência das crianças nas escolas públicas, nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

sentissem a importância de se fazerem mais presentes no ambiente escolar, conhecendo seu funcionamento pedagógico, financeiro e administrativo. A primeira reunião de pais aconteceu durante a semana pedagógica no início do ano letivo. Os pais receberam o convite no ato que efetuaram a matrícula de seus filhos. Na pauta da reunião foi apresentada as linhas básicas do Projeto Político Pedagógico com a missão, visão e valores da escola.

Linhas básicas do Projeto Político Pedagógico

Vivemos a pós-modernidade e a competitividade do mercado faz com que a escola tenha a função social de preparar cidadãos com capacidades de enfrentar um mercado em que se exige cada vez maior competência profissional. Com vistas a dar a sociedade uma educação de qualidade e com condições para enfrentar esse mercado de trabalho, a Escola Álvares de Azevedo elegeu como objetivo estratégico elevar o desempenho acadêmico e modernizar a gestão da escola. Proporcionou-se aos alunos a capacidade de equacionar as situações-problema, detectar as variáveis nelas contidas, dimensioná-las concretamente, verificar as melhores decisões a serem tomadas, considerando os aspectos políticos e sociais envolvidos.

Portanto, a visão de futuro está em “realizar nosso trabalho de maneira eficaz, segura e responsável, respeitando nossos alunos, pais, comunidade, equipe da escola e o interesse público”.

A Instituição propôs-se a construir conhecimentos necessários ao desenvolvimento das potencialidades dos alunos, para o exercício consciente da cidadania, pautada nos valores: “compromisso, respeito, ética e solidariedade”.

Estabeleceu-se como missão: “comprometer-se com o trabalho que desenvolve, e oferecer um ensino de qualidade para que o aluno atue crítica e participativamente da sociedade, motivado pelos ideais de altruísmo e solidariedade”.

A Escola Álvares de Azevedo tem consciência que a educação é um ato por essência ético, isto é, cuja consequência pode ser um bom ou mau cidadão. A educação é também um ato político, pois é seu dever mostrar ao educando as ideologias que permeiam as relações sociais, instrumentá-los para as tomadas de decisões na vida profissional, nem sempre guiadas pelas tecnologias, mas pelas

conveniências, partiu-se dos valores compromisso, respeito, ética e solidariedade que foi o norte que guiou toda a relação entre professores, alunos e demais integrantes da comunidade escolar. Assim confirma Libâneo:

A valorização da escola como instrumento de apropriação do saber é o melhor serviço que se presta aos interesses populares, já que a própria escola pode contribuir para eliminar a seletividade social e torná-la democrática. (LIBÂNEO, 2001, p. 39).

Olhar para os aspectos da formação ética e política significa posicionar-se contra uma escola alienada e alienante que, sob o pretexto de cientificidade e neutralidade da ciência, veda seus olhos para os problemas sociais que permeiam o desenvolvimento da ciência e tecnologia.

Aprender e ensinar são ações de tal importância nas nossas vidas que muito se tem feito no sentido de compreender a maneira como se processam.

Em face da complexidade do assunto e da multiplicidade de teorias da aprendizagem existentes, privilegiamos abordagem cognitivista, nos fundamentos da tendência progressista crítico social dos conteúdos, que enfatiza a atividade do aluno no processo de construção do conhecimento. Assim, destacamos as principais características do ensino ativo dentro da proposta escolhida. Professor atua como incentivador e orientador da aprendizagem; adaptando o ensino às capacidades e limitações dos alunos, estimulando a atividade e a autonomia, provendo assim a iniciativa dos alunos em sala. O aluno é essencialmente ativo, com autonomia para criar seus próprios esquemas de investigação e resolução de problemas, incentivado a refletir sobre as informações recebidas, esquemas de investigação e outros. O trabalho do professor não se realiza arbitrária ou casualmente. A ação docente, ao contrário, está comprometida com uma certa visão de homem e de sociedade, com certos valores, que condicionam as relações estabelecidas no processo ensino aprendizagem. Segundo Libâneo:

Integrar os aspectos material/formal do ensino e, ao mesmo tempo, articulá-los com os movimentos concretos tendentes à transformação da sociedade, eis os propósitos da pedagogia crítico-social dos conteúdos. Ela valoriza a escola em quanto mediadora entre o aluno e o mundo da cultura construída (LIBÂNEO, 2001, p. 134).

Descrição analítica dos principais processos de gestão

No que diz respeito a gestão dos resultados educacionais a escola priorizou alguns pontos básicos, desenvolveu projetos, para aumentar a participação dos pais na escola para ajudar no processo de ensino aprendizagem, os pais foram chamados a participar de reuniões e palestras sócio educativas com advogados, fonoaudiólogo, psicólogo e médicos que abordaram temas que puderam ajudar os pais a compreenderem o que se passa com as crianças e jovens no processo escolar e que medidas são necessárias para uma educação familiar e escolar saudável. Essa medida melhorou muito o relacionamento da escola com as famílias, abrindo um diálogo com a sociedade e todos tornaram-se coresponsáveis por cada estudante dentro da escola, além do que a formação do nosso estudante estava baseada no diálogo e respeito mútuo.

Levando em consideração que a escola e toda forma de educação comprometida com o exercício da cidadania precisa criar condições para que o aluno possa desenvolver sua competência cognitiva, coube ao professor e equipe gestora da escola suprir de maneira competente as dificuldades dos alunos no processo ensino aprendizagem. Preocupada com isso a escola desenvolveu vários projetos dentre eles destacam-se o Projeto "Aulas de Reforço", com as 5ª séries, já que as dificuldades de aprendizagem eram numerosas. Disponibilizou-se dois professores, um da área de matemática e outro de língua portuguesa que deram início a um dos grandes trabalhos desenvolvidos pela escola, a adesão e o comprometimento dos alunos e professores corresponderam as expectativas do projeto, haja vista, os resultados obtidos, apresentados no quadro abaixo:

ANO	TOTAL	APROVADOS	REPROVADOS	EVADIDOS	TRANSFERIDOS	PERCENTUAIS APROVADOS
2001	153	113	21	02	17	84,3%
2002	127	109	07	02	09	93,9%
2003	153	125	11	05	12	91,9%

2004	154	125	01	05	23	99,2%
2005	135	100	20	01	14	76%
2006	138	109	11	02	16	86,8%

Fonte: Ata de Resultados Finais EEEFM Álvares de Azevedo.

Foi um momento que a escola pode refletir o quanto o aluno deve ser o foco de nosso interesse.

Outro trabalho desenvolvido na gestão dos resultados educacionais se refere a maneira que a escola encontrou para organizar o tempo e seu espaço no que diz respeito as ações sociais e culturais da escola, foram desenvolvidas atividades tais como: Festival Estudantil de Música, pois propiciamos aos nossos alunos um contato mais íntimo com a música popular brasileira. Como já faz parte do calendário do município, uma Feira Agropecuária, nesse sentido foi desenvolvido um projeto para participar da 19ª Expovil - Exposição Feira Agropecuária de Vilhena, com o Projeto "Educação Movimento e Participação". A participação dos alunos foi grande, durante cinco dias foram apresentados espetáculos musicais, danças típicas da região, exposição de fotos e portfólios das atividades realizadas pela escola.

Ainda visando melhorar o desempenho de nossos alunos também realizamos a Avaliação Institucional Interna. A escola foi avaliada pelos pais e alunos quanto aos serviços oferecidos, os alunos avaliaram os professores, os professores avaliaram a escola e repensaram o modo de avaliar os alunos. Tudo foi estabelecido e acordado no início da nossa gestão com a reformulação do Projeto Político Pedagógico.

Com respeito a Gestão Participativa, o Serviço de Orientação Educacional - SOE, além das reuniões informativas, periódicas com a comunidade escolar, desenvolveu ações que ampliaram a participação de nossos alunos e de líderes para que estes participassem do Conselho de Classe, que é uma forma de dar voz aos nossos alunos no momento de tomar decisões por ocasião da avaliação. A escolha dos líderes de classe foi pela eleição. A equipe gestora firmou parceria com o Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia, e o mesmo programou as urnas para a realização das eleições pela urna eletrônica, através do Projeto "Liderança com Cidadania".

Partindo do princípio de que os pais são excelentes aliados do processo de ensino aprendizagem, a participação da família foi uma das estratégias que possibilitou o bom clima escolar, demonstrando o êxito na iniciativa por ocasião da Assembléia de Pais, em que todas as decisões da escola foram tomadas coletivamente. Tivemos a cada reunião mensal uma presença significativa de pais que nos auxiliaram na construção e reformulação do Projeto Político Pedagógico, também obtivemos ajuda efetiva para os critérios a serem utilizados no Contrato Didático a ser construído pelos alunos, os pais cooperaram para definir as diretrizes e regras garantindo a convivência na escola.

Outro fator decisivo para o bom clima na escola no que diz respeito a Gestão Pedagógica, de formas variadas criamos condições de participação e investimos em ações que garantissem no processo educativo a melhoria da qualidade de ensino. Priorizou-se os estudos de formação continuada que totalizaram encontros mensais de oito horas para estudo específico dos Parâmetros Curriculares Nacionais - PCN e Parâmetros Curriculares Nacionais do Ensino Médio - PCNEM.

O Projeto "Hábitos de Estudo", foi uma iniciativa do Serviço de Orientação Educacional, por acreditarem que estudo pode ser construído e o segredo está em descobrir qual é a maneira correta. Com isso orientou-se os alunos para conseguir elevar seu rendimento escolar.

Projeto Viagem Nestlé Pelo Mundo da Literatura, também foi uma atividade relacionada à gestão pedagógica. Todos os anos a escola inscreve-se e após receber o material, os professores realizam oficinas com os alunos e os melhores trabalhos são enviados para concorrer ao Prêmio. No ano de 2003 a escola foi vencedora e nos anos seguintes até o ano de 2007, ficou classificada entre as cinco melhores da região Norte.

O Projeto que mereceu destaque foi "Água, necessidade e direito de todos", buscou despertar no educando, como também na comunidade que nos cerca, a importância que a água tem para a continuidade da vida no planeta, reconhecendo assim os cuidados que devemos ter com ela.

Já o Projeto Monteiro Lobato, foi uma iniciativa da Sala de Leitura, que desenvolveu interdisciplinarmente o conhecimento da vida e da obra de Monteiro

Lobato. Os alunos leram obras do maior escritor da literatura brasileira uma vez que este foi o primeiro escritor a relatar para as crianças fatos e histórias genuinamente brasileiras. O desempenho dos alunos no bimestre superou as expectativas uma vez que apresentou melhoras significativas em todas as áreas de conhecimento.

Para definir e repensar a identidade de nossa escola desenvolvemos no ano de 2004 o Projeto "Conhecendo Álvares de Azevedo" e nos anos seguintes "Reconhecendo Álvares de Azevedo". Conhecendo a história do poeta bem como as características de suas obras aos poucos resgatamos a memória de nossa escola, pois é em homenagem a ele que demos o nome da mesma. Esse é o elemento motivador para lermos as obras do poeta.

Na Gestão de Pessoas deu-se especial atenção à formação continuada em serviço, onde o corpo docente da escola, formando grupos de estudos de dez horas mensais, monitorado pela coordenação pedagógica realizou leitura em como melhorar sua prática pedagógica. Também tivemos um curso de vinte horas de capacitação em metodologia, em torno dos objetivos e ações do PDE/PME, cujo conteúdo programático teve como eixo norteador projetos, que foram instrumentos de procedimentos diferenciados em sala de aula. Seu objetivo foi fornecer subsídios para os professores conhecerem outros caminhos para ministrarem suas aulas. O setor administrativo de nossa escola também recebeu formação continuada, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos, oferecemos um curso de redação oficial, em parceria com a Universidade Federal de Rondônia, campus de Vilhena.

Na Gestão de Serviços de apoio, recursos físicos e financeiros, a escola otimizou seus serviços mantendo o prédio em perfeitas condições de uso, com o apoio dos alunos e servidores. A aplicação dos recursos financeiros obedece rigorosamente uma planilha de aplicação de recursos que é discutida e aprovada pela comunidade escolar. Outra maneira de captarmos recursos financeiros além dos recursos estaduais e federais, foi ampliar nossas ações participando de concursos que ofereciam prêmios. Elaborando projetos criativos e inovadores que estavam articulados com o Projeto Político Pedagógico da escola. Essas ações ao mesmo tempo ofereciam prêmios contribuía para divulgar a imagem da escola

como referência de qualidade de ensino público, além de nossos alunos vivenciarem muitas atividades diferenciadas.

Auto avaliação da gestão

Ciente de que planejamos para mudar, organizamos para atuar e avaliamos para melhorar é que buscamos em fazer uma avaliação da nossa gestão. Optamos pela autoavaliação sistematizada e orientada para a reflexão sobre a nossa prática, realizada pelo Conselho Comunitário Escolar, para participarmos do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Educacional - ano base 2004.

Um comitê formado por especialistas no setor avaliaram a unidade escolar a nível estadual e nacional. No ano de 2005 fomos escolhidos Liderança e Escola Referência Nacional em Gestão Escolar.

Esse Prêmio promovido pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação - CONSED em parceria com a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura - UNESCO, União Nacional dos Dirigentes Municipais - UNDIME e Fundação Roberto Marinho.

A autoavaliação permitiu a elaboração de um novo planejamento de gestão, fundamentado em sugestões e reavaliações de rotas apontadas de forma democrática por todos os membros da comunidade. O retrato final da gestão revela o grande esforço da comunidade escolar para praticar cotidianamente o que o discurso político reitera: o sonho da educação pública de excelência. Única oportunidade de transformar, efetivamente, o perfil sócio econômico e cultural do país.

Segundo dados do INEP, atingimos o IDEB acima das metas projetadas pelo MEC, conforme quadro abaixo:

Ano	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Metas Projetadas	4.1	4.1	4.3	4.5	4.9	5.3	5.5	5.8	6.0
IDEB observado	4.1	4.5	3.9	-	-	-	-	-	-

Fontes: Resultados do IDEB/INEP/MEC/2009

Através dos resultados podemos perceber que até o ano de 2007 a escola cresceu, atingindo resultados previstos para o ano de 2011. Em 2009 registrou uma queda para 3.9, índice inferior ao registrado em 2005. Vários questionamentos são possíveis. O que torna as escolas mais produtivas os menos produtivas? Esse será o nosso tema para uma pesquisa.

Dessa experiência retiramos algumas lições que orientaram o nosso trabalho de gestor, como afirma Freitas:

Todos nós queremos que a gestão escolar e a qualidade do ensino na escola pública deixem de ser cidadãs de moral duvidosa e mal faladas e passem a ser (ou voltem a ser) senhoras de ilibada reputação. Sim, ilibada: sem manchas, pura, isenta de qualquer mácula que a desacredite perante a família, a sociedade, o empregador, o mercado de trabalho, a nação e os demais países. (FREITAS, 2009, p. 69).

Considerações finais

Em nossa gestão promovemos as pessoas com a ajuda intencional, sistemática e planejada de todos. Fizemos a diferença das outras práticas educativas, tais como as que acontecem na família, no trabalho e no convívio social de modo geral.

A missão da escola criou oportunidade para que todos desenvolvessem suas capacidades e fizessem intervenções na socialização de nossos alunos. Teve-se o cuidado para que a aprendizagem do aluno não ocorresse apenas no espaço da sala de aula, mas que pudessem ser explorados em todos os seguimentos da escola.

Conhecemos e compreendemos a importância de seguirmos a risca os valores que nortearam o nosso trabalho, onde queríamos chegar e os caminhos que deveríamos percorrer; procuramos manter um comportamento coerente com a autoridade que o cargo nos confere, todas as decisões foram tomadas coletivamente: equipe técnica, servidores, professores, pais e alunos tiveram ocasiões em que a cooperação do outro foi essencial; finalmente aprendemos a reconhecer as situações e a agir com responsabilidade, procuramos informar com

antecedência sobre estratégias que deram certas no passado e criamos um clima propício a transformação nos processos de trabalho e na realidade da escola.

Um dos grandes desafios de nossa gestão foi empenhar-se em construir, desenvolver o convívio democrático e neutralizar os preconceitos, reconhecer e valorizar a nossa identidade. Todo trabalho foi baseado na tolerância, no respeito aos direitos humanos e na noção de cidadania. Nossa escola tornou-se um espaço importante no processo de integração da comunidade porque veiculou conhecimentos os quais estimularam o convívio democrático dentro da escola, criou-se projetos e buscou-se parcerias.

Com seus trinta anos de solidificação é a construção de um sonho sem peso nem medida. Recordar seu começo é saber que num passado muito próximo, tijolos, cimento, areia e mãos iniciaram a construção dos sonhos de muitos brasileiros, vindos das mais diversas regiões do país. Hoje, mãos, tijolos, cimento e areia ainda continuam edificando a estrutura da escola. Porém, o mais gratificante é saber que esta construção e reconstrução não ficaram somente na estrutura física da escola. Ela é, também, uma constante nas atitudes dos que aqui estudam, trabalham e acreditam na capacidade de transformação do homem pela educação.

Referências

BRASIL, Ministério da Educação. **Resultados do IDEB**. Disponível em: <<http://sistemasideb.inep.gov.br/resultado>>. Acesso em outubro de 2010.

CONSED. Conselho Nacional de Secretários de Educação. Revista Gestão em Rede. Edição Especial, novembro de 2005. Brasília.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FRANÇA. Magna, & BEZERRA. Maura Costa. **Política Educacional: gestão e qualidade do ensino**. Brasília: Liber livro, 2009

LIBÂNEO. José Carlos, **Democratização da Escola Pública: A pedagogia crítico-social dos conteúdos**. Edições Loyola, São Paulo, 17ª ed. 2001.

LÜCK. Heloísa, **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

-----, **Gestão educacional: Uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.