



ALCIONE MÜLLER

**PRINCÍPIOS DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR A
PARTIR DE UMA ESCOLA DA REGIÃO METROPOLITANA DE
PORTO ALEGRE**

CANOAS, 2016

ALCIONE MÜLLER

**PRINCÍPIOS DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR A
PARTIR DE UMA ESCOLA DA REGIÃO METROPOLITANA DE
PORTO ALEGRE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro Universitário La Salle – UNILASALLE, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientação: Prof. Dr. Paulo Fossatti

CANOAS, 2016

ALCIONE MÜLLER

**PRINCÍPIOS DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR A
PARTIR DE UMA ESCOLA DA REGIÃO METROPOLITANA DE
PORTO ALEGRE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro Universitário La Salle – UNILASALLE, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Aprovado pela Banca em 09 de dezembro de 2016.

Prof. Dr. Paulo Fossatti

Unilasalle

Prof^a. Dra. Dirléia Fanfa Sarmiento

Unilasalle

Prof. Dr. Evaldo Luis Pauly

Unilasalle

Prof^a. Dra. Rosangela Fritsch

Unisinos

Dedico este trabalho aos meus filhos Alice e Davi, minha esposa Leila.
Aos meus pais Arsênio e Neusa.
Aos colegas professores, equipe diretiva, cozinheiras, serventes, alunos e familiares da
EMEF Santa Marta.
A vocês todos que me apoiaram e acreditaram no meu trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela possibilidade de viver e realizar todos os sonhos.

Aos meus familiares que compreenderam minha ausência da convivência.

De modo especial à minha esposa que manteve-se forte ao meu lado me apoiando nos momentos mais produtivos.

Aos dois pequenos, Alice e Davi que com alegria passaram os dias das minhas ausências.

Aos pais que com carinho incentivaram desde a infância, aos estudos.

Aos Irmãos Lassalistas que me apoiaram na formação continuada e através do UNILASALLE concederam o benefício de 50% de desconto no curso.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Educação pelas aulas.

Ao orientador pela dedicação e estímulo.

Aos docentes da banca examinadora pelas contribuições.

Às pessoas da EMEF Santa Marta que com paciência dedicaram tempo à minha pesquisa.

Ao grupo de pesquisa Gestão educacional nos diferentes contextos, ligado ao PPG em Educação do Centro Universitário La Salle de Canoas.

RESUMO

A pesquisa tem como temática investigativa a gestão escolar e os princípios das boas práticas. Está ligada à linha de pesquisa Gestão, Educação e Políticas Públicas do programa de Pós-graduação em educação do Centro Universitário La Salle. Tem por objetivo identificar e analisar os princípios das boas práticas em gestão escolar desenvolvidas em uma escola municipal de ensino fundamental da região metropolitana de Porto Alegre. A investigação é do tipo Estudo de Caso com abordagem qualitativa. Os participantes da pesquisa são equipe gestora, professores, funcionários, familiares, alunos e comunidade externa. Para a coleta de dados são utilizados o diário de campo, relatos de experiências, documentos, recortes de notícias e diálogos em grupos com roteiro, os quais são analisados com base na Técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2016). O referencial teórico desta dissertação está apoiado em Lück (2011; 2013a, 2013b, 2013c, 2014a), Libâneo (2013), Paro (2000, 2012, 2016), Freire e Horton (2003). A partir da análise e discussão dos dados, a pesquisa resultou nas seguintes categorias para as boas práticas de gestão escolar: o princípio da participação é sustentado pela gestão democrática pela associação em torno de uma missão e benefícios na solução de problemas. O princípio dos projetos pautado na possibilidade de ação coletiva, resposta a uma necessidade, fazer pedagógico contínuo e apoio externo. Por fim, o princípio das parcerias consumado na construção dos professores, universidade produtora de práticas e teorias e colaboradores de uma escola sustentável. A conclusão é que a escola é promotora de boas práticas de gestão considerando o trinômio participação-projetos-parcerias. Cria-se um elo interinstitucional com vistas à promoção da comunidade e das pessoas.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Boas Práticas de Gestão; Educação Básica; Administração de Unidades Educativas.

Como citar:

MÜLLER, Alcione. Princípios de boas práticas de gestão escolar a partir de uma escola da região metropolitana de Porto Alegre. 2016. 88f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro Universitário La Salle, Canoas, 2016.

ABSTRACT

The research has as investigative theme the principles of the good practices of school management developed in a public school of basic education located in the metropolitan region of Porto Alegre. The investigation is of the Case Study type with a qualitative approach. The research participants are teachers, students, employees (technicians and services), family members, a society representative and the management team. For the data collection, the field diary, experience reports, documents, news retellings and semi-structured dialogues are used, which will be analyzed based on the Bardin Content Analysis Technique (2016). The theoretical basis of this dissertation is supported by Lück (2011, 2013a, 2013b, 2013c, 2014a), Libâneo (2013), Paro (2000, 2012, 2016), Freire and Horton (2003). Based on the analysis and discussion of the data, the research resulted in the following categories for good school management practices: the principle of participation is sustained by democratic management by the association around a mission and benefits in problem solving. The principle of the projects based on the possibility of collective action, response to a need, continuous pedagogical and external support. Finally, the principle of partnerships consummated in the formation of teachers, a university that produces practices and theories and collaborators of a sustainable school. The conclusion is that the school is promoter of good management practices considering the trinomial participation-projects-partnerships. An inter-institutional link is created to promote community and people.

Keywords: School Management; Good Management Practices; Basic Education; Administration of Educational Units.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	A Evolução do conceito de Gestão: da administração para a Educação	16
2.2	Estudo recentes sobre a gestão na educação.....	19
2.3	Sintomas da carência de boas práticas de gestão	23
2.4	O impacto da falta de boas práticas de gestão educacional	25
2.5	Fundamentos da excelência em gestão pública: a gestão da escola	28
3	ABORDAGEM METODOLÓGICA	30
3.1	Caracterização do estudo	30
3.2	Campo empírico	32
3.3	Participantes do estudo	35
3.4	Instrumentos e procedimentos para a coleta de dados	36
3.5	Procedimentos de análise dos dados	38
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS: Os princípios das boas práticas de gestão escolar	39
4.1	O princípio da participação	39
4.2	O princípio das ações articuladas por projetos	51
4.3	O princípio das parcerias	60
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICE A-	84
	APÊNDICE B-	86
	APÊNDICE C-	88

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa, tipo Estudo de Caso, tem como temática investigativa os princípios das boas práticas de gestão escolar desenvolvidas em uma escola pública de educação básica localizada na região metropolitana de Porto Alegre. Está enquadrada no campo de ciências humanas, especialmente na área de Educação, a administração de unidades de ensino, ligada ao grupo de pesquisa Gestão educacional nos diferentes contextos.

Esta dissertação está inserida na linha de pesquisa “Gestão, Educação e Políticas Públicas”, do Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro Universitário La Salle de Canoas. Esta linha de pesquisa tem como foco investigar:

a gestão de sistemas de ensino e/ou de instituições educativas, no contexto das políticas públicas sociais, considerando as diferentes concepções teóricas de estado e de cidadania. Focaliza os mecanismos de produção das desigualdades sociais e educacionais, confrontando-as com as políticas públicas sociais. Desenvolve pesquisas para subsidiar diagnósticos, análises, proposições, programas e projetos nas áreas das políticas públicas. (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2015, online).

A escola de educação básica é no contexto da sociedade atual uma peça chave para a criação da sociedade que queremos: “a fim de que [...] sua população possa participar da globalização da economia e sua internacionalização técnico-científica, tanto usufruindo de seus benefícios como fazendo parte integrante desse movimento internacional.” (LÜCK, 2014a, p. 22). Passamos a identificar a prática nesses espaços educacionais como essenciais para o acompanhamento das inovações e projetar o mundo que queremos viver e deixar para as futuras gerações. Para a área de educação os processos parecem “de curto alcance e curta duração” (idem, p. 23). No entanto, os educadores já se dão conta que precisam avançar e fazer diferente, fazer melhor para que a escola continue a fazer sentido. “Boas escolas emergem mais facilmente de sistemas de ensino bem organizados e orientados, a partir de uma concepção clara sobre educação e sobre o seu papel de gestão para promovê-la.” (idem, p. 19).

Observamos que os estudos sobre gestão educacional na escola pública já perpassam os meios acadêmicos há mais tempo. Tomamos como exemplo os estudos de Paro (2000) quando em 1988 mostra a necessidade da participação da comunidade na gestão da escola, com autonomia para superar a precariedade do ensino público. Mais um exemplo são

as publicações da Rede Nacional de Referência em Gestão Educacional (RENAGESTE) que, com publicações de Heloísa Lück em 1997, busca diferenciar administração educacional e gestão educacional (LÜCK, 2014a). Podemos incluir a criação da Associação Brasileira de Educação (ABE) em 1924, o Manifesto de 1932 e “Manifesto dos educadores: mais uma vez convocados” de 1959, em que 12 professores expressivos, sob a liderança de Fernando de Azevedo, movimentam-se em favor da escola pública.

O movimento pela “escola pública de caráter universal, obrigatória e gratuita em todos os graus e integral, isto é, que propicie o maior desenvolvimento das capacidades físicas, morais, intelectuais e artísticas de todas as crianças, adolescentes e jovens” (Saviani, 2013, p. 295) resultou na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) em 1961. No contexto brasileiro são significativos os ingressos de estudantes na Educação Básica, promovida pela obrigatoriedade deste nível do ensino estabelecido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/96) que universalizou o ensino dos 7 aos 14 anos (BRASIL, 2014b). Ainda em movimento de implantação o Plano Nacional de Educação (PNE) prevê que até 2016 todas as crianças de 6 aos 14 anos tenham o ensino de 9 anos (Meta 2) e todos os brasileiros até 17 anos o atendimento escolar (Meta 3) (BRASIL, 2014a). Caminhamos para a inclusão de todos os brasileiros na escola, com dificuldades e morosidade. “Os discursos de nossas autoridades educacionais estão repletos de belas propostas que nunca chegam a se concretizar inteiramente porque, no momento de sua execução, faltam a vontade política e os recursos.” (PARO, 2000, p. 19).

Num olhar panorâmico, focalizamos a questão da gestão a partir da legislação brasileira. Pontuamos a Constituição Federal de 1988 (CF/88), Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 (LDBEN/96) e o Plano Nacional de educação do ano de 2014 (PNE/2014). Na CF/88 o capítulo III, na seção I trata da Educação. Do artigo 205 ao 214 vários incisos estão ligados diretamente às práticas de gestão das unidades educativas. Para nosso estudo é relevante o art. 206, inciso VI, ao basear o ensino público na gestão democrática. Também por estabelecimento da CF/88, no art. 214, a criação do plano nacional de educação em forma de colaboração entre os entes federados. O PNE/2014 adotou para a gestão da educação pública brasileira a promoção do princípio da gestão democrática, como uma de suas 10 diretrizes para os próximos 10 anos. Da mesma forma na LDBEN/1996, no art. 3º, inciso VIII, o termo gestão vem acrescido de gestão democrática do ensino público. No art. 14 referenda aos sistemas de ensino a definição das normas do que vem a ser compreendido por gestão democrática do ensino público na educação básica.

As boas práticas na escola pública se mostram efetivas quando gestadas desde as unidades de ensino. Temos visto resistência quando as propostas são criadas nos sistemas e impostas para as escolas. Dois exemplos recentes desse movimento são o documento pátria educadora e a reforma do ensino médio. O foco dos sistemas, das mantenedoras é nos resultados. Segue um processo orientado pelo Banco Mundial. Na visão de Paro (2000, p. 19) “parece haver pouca probabilidade de o Estado empregar esforços significativos no sentido da democratização do saber, sem que a isso seja compelido pela sociedade civil.”

Os responsáveis públicos pelos sistemas de ensino começam a implantar e oportunizar o acesso e permanência, no entanto, continuamos com os questionamentos sobre a viabilidade diante dos resultados que temos obtido. Estamos correndo para responder aos desafios da sociedade. Visibilizamos a possibilidade de qualificar o que já é feito. As boas práticas de gestão adquirem uma importância cada vez maior na efetivação dos objetivos que se propõem na escola pública.

A promoção de boas práticas de gestão escolar conduzem algumas instituições há uma grande visibilidade. Cada vez mais a gestão passa a ser importante quando se fala de educação, quando se lembra de gestão de pessoas e na seleção de bons profissionais. Igualmente, na ideia de que a educação precisa produzir resultados satisfatórios, ou pelo menos resultados ascendentes, demonstrando e justificando os investimentos públicos e privados feitos. “A gestão envolve o planejamento, a organização e o trabalho com pessoas, bem como recursos concernentes, para que seja possível o alcance dos objetivos institucionais.” (FOSSATTI; SARMENTO, 2015).

A gestão da educação é tão ou mais importante quanto a gestão de qualquer outra instituição. Mas é considerado como o maior problema do mundo de todos os tempos. Passa pela gestão da educação a formação de gente capaz e disposta a resolver os problemas elencados por Monteiro e Motta (2013): problemas ambientais; cura das doenças; fome na África, guerra no Oriente Médio e convivência entre neonazistas e muçulmanos, tráfico de drogas, de armas e pessoas; transporte sustentável; alimento, moradia, trabalho e saúde para todos; vida digna para mais de 7 bilhões de pessoas; escolher o síndico e o presidente; votar leis e quem vai limpar a sujeira?

É de destaque a gestão de políticas públicas para educação. Pelo seguinte motivo: São poucas as boas experiências e boas práticas de gestão considerando o tamanho do Brasil. E por outro, estamos pressionados a apresentar resultados positivos diante dos órgãos internacionais. Sendo este o cenário, a **temática** focalizada nesta investigação são os

princípios das boas práticas em gestão escolar desenvolvidas na Escola Municipal de Ensino Fundamental Santa Marta (EMEF Santa Marta) que se aproximam dos fundamentos teóricos da excelência em gestão pública. Temos por **objetivo geral** identificar e analisar os princípios das boas práticas em gestão escolar desenvolvidas na EMEF Santa Marta, região metropolitana de Porto Alegre.

O projeto origina-se das reflexões, saberes e experiências construídas no decorrer da trajetória do autor como supervisor escolar, observações de sala, professor desta escola por seis anos e veiculação da mesma nos meios de comunicação (JORNAL VALE DOS SINOS, 2015; JORNAL DIÁRIO GAÚCHO, 2015; SÃO LEOPOLDO, 2015). Compreende-se a veiculação pelos meios de comunicação como decorrência do fato de as práticas desenvolvidas na instituição desenvolverem pessoas e repercutirem positivamente na comunidade escolar.

Justificativa pessoal

O interesse em realizar este estudo deve-se à nossa trajetória de vida pessoal e profissional como docente da escola investigada. Iniciamos em educação com a realização dos estudos no Magistério. O curso de Licenciatura em Filosofia ajudou e intrigou nessa etapa da vida, a aprofundar os estudos através do mestrado. A realidade vivida foi amadurecendo a proposta de investigar mais sobre a gestão de instituições de ensino e sistemas educacionais.

A leitura de bons livros ajudou a discernir sobre o percurso profissional. Paulo Freire serve de inspiração:

A informação pode ser obtida através da leitura de um livro ou pode ser obtida através de uma conversa. Isso é, espero que essa conversa entre nós aqui possa ser útil amanhã quando se tornar um livro, possa ajudar um aluno ou aluna no Brasil, na África ou aqui, ou em algum outro país da América Latina, quando ele ou ela nos lerem. (FREIRE; HORTON, 2003, p. 112).

Desde 2011, participamos de projetos de Pesquisa no Programa de Pós-graduação em Educação do Centro Universitário La Salle.¹ O primeiro do qual participamos teve como

¹ _____ Atualmente colaborador do projeto de pesquisa *Gestão Universitária: da teoria aos modos de efetivação em diferentes contextos do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas*, coordenado por Paulo Fossatti, com apoio financeiro aprovado pelo edital MCTI/CNPQ/Universal 14/2014.

foco a produção de sentido na vida de educadores; o segundo pesquisou o modelo de gestão universitária e, agora um terceiro em fase de análise dos dados, tem o objetivo de investigar a Gestão Universitária das Instituições do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG). Através desses três projetos nos aproximamos da pesquisa orientada pelo professor Dr. Paulo Fossatti.

Na eleição para diretores de 2011 assumimos a função de Supervisor Escolar (...) em uma escola municipal de São Leopoldo. Ali voltaram as inquietações, a motivação para aprofundar os estudos e realizar mestrado para também qualificar os processos de gestão de nossas escolas. As condições de docente e gestor na educação básica levam a concluir que o ensino é também aprendizagem, que a educação e o conhecimento são fundamentais para o desenvolvimento de pessoas e comunidades. “Acho que uma das melhores maneiras para a gente trabalhar com seres humanos é não só saber que somos seres incompletos, mas também assumir essa incompletude. [...] O que significa que manter a curiosidade é absolutamente indispensável para que continuemos a ser ou a vir a ser.” (FREIRE; HORTON, 2003, p. 43).

No mesmo ano de 2011, como já referido anteriormente, o Dr. Paulo Fossatti, investigador da linha de Pesquisa: Gestão, Educação e Políticas Públicas, convidou para fazer parte do quadro funcional do Unilasalle e participar do grupo de pesquisa: Gestão Educacional nos diferentes contextos. Tal inserção no grupo alimentou a convicção pelo Mestrado e pelo Estudo que propusemos realizar.

Identificamos que os processos de gestão são fundamentais para analisar os erros e acertos nas decisões e nos encaminhamentos das instituições educativas. A gestão é, portanto, o objeto de pesquisa através do qual se pretende agregar conhecimento na área escolhida. Considerando a trajetória enquanto professor da rede municipal de Esteio e São Leopoldo e com a novidade trazida pela regulamentação da lei da gestão democrática e eleição de diretores em 2007, observamos muitas “surpresas” na gestão das instituições que compõem a rede. Da mesma forma que Freire, entendemos que o espaço escolar é histórico e culturalmente constituído.

Para mim, a escola é uma instituição social e histórica, e ao ser uma instituição social e histórica, a escola pode ser mudada. Mas a escola não pode ser mudada exclusivamente através de uma lei, mas sim por uma nova geração de professores e professoras, de educadores e educadoras que precisam ser preparados, treinados, formados. (FREIRE; HORTON, 2003, p. 207).

O exercício do mandato eletivo como Supervisor Escolar no ano de 2011-2012-2013, aprofundou nossa convicção de que a formação para a Gestão Escolar é tema

necessário a ser problematizado pelos profissionais da educação. Pois, é por meio desta que se observa a escola e age-se sobre as situações. Mediante a visão pessoal age-se globalmente (LÜCK, 2011). E também, esta é uma atividade administrativa que qualquer docente pode exercer em sua vida profissional.

Justificativa de relevância acadêmico-científica

Proposto pelo documento Pátria Educadora, o ex-ministro da Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) da Presidência da República, Mangabeira Unger (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2015) entende entre outros pontos:

- A. os recursos a serem transferidos dos lugares mais ricos para lugares mais pobres;
- B. seleção de diretores entre os mais qualificados;
- C. currículos com menos conteúdos e maior profundidade no ensino.

Esta proposta preliminar do Governo Federal do Brasil, por si só, provoca a necessidade de conhecer a diversidade de realidades na gestão das escolas de educação básica. Entendemos que o objeto de pesquisa se atém na busca, reforço e questionamento sobre a viabilidade dessas estratégias.

Após a proposta feita pela SAE em 22/04/2015, a Associação Nacional de Pós-Graduação em Educação (ANPEd) criou um fórum de discussão: Documento Pátria Educadora. Nesse fórum, no dia 17 de junho de 2015, os 4 tópicos tinham 2.181 visualizações, mostrando o interesse pela temática gestão da educação básica.

Além desse debate em andamento, a proposta de pesquisa foi gestada nos três anos em que fomos gestor em uma unidade educativa. Entendemos que as propostas necessitam de gestação, de gestos. E por isso, a denominação gestor. A equipe diretiva de uma escola realiza o que se pode chamar de gestação na esperança, ao assumir o desafio como motor da esperança. Confiança nas pessoas e na sua capacidade de serem melhores. “Somente na medida em que os homens criam o seu mundo, que é o mundo humano, e o criam com seu trabalho transformador, eles se realizam.” (FREIRE, 1992, p. 142).

Por isso entendemos que gestor, muito mais que administrador, é aquele profissional que reconhece as qualidades das pessoas e as potencialidades materiais, as quais a escola tem em seu poder, que cria, inventa, engendra, que promove gestos, que realiza uma gestação, estação na esperança e gestação da esperança. Portanto, possibilita o desenvolvimento. Freire (1992, p. 158) entende “que, para haver desenvolvimento, é

necessário: 1) que haja um movimento de busca, de criatividade, que tenha, no ser mesmo que o faz, o seu ponto de decisão; 2) que esse movimento se dê não só no espaço, mas no tempo próprio do ser, do qual tenha consciência.”

A relevância acadêmica desta pesquisa reside no fato de que: a partir de um mapeamento preliminar de dissertações e teses², artigos publicados no banco de periódicos³, da Revista de Administração Pública e livros atinentes à gestão escolar constatou-se a pouca existência de estudos que focalizem a temática investigativa proposta para esta pesquisa do princípio das boas práticas de gestão escolar em escola pública e também se aproxima da ementa da linha de pesquisa 2 do PPG em Educação do Centro Universitário La Salle: “Desenvolve pesquisas para subsidiar diagnósticos, análises, proposições, programas e projetos nas áreas das políticas públicas”. Deste modo, acreditamos que a investigação poderá propor a boa convivência, a parceria, qualidade de vida na escola, a inovação e protagonismo juvenil como princípios para as boas práticas em gestão da educação básica.

O número reduzido de estudos focalizando as boas práticas em gestão escolar e a necessidade de socialização de práticas produtoras de bons resultados concede relevância à investigação ora proposta. Esta pesquisa de pós-graduação teve sua publicação realizada no volume 22 da Revista Dialogia, no ano de 2015. A apresentação da versão com resultados preliminares foi realizada antes da qualificação do projeto de pesquisa, o que mostra o interesse da comunidade científica pelo tema da educação básica (MÜLLER; FOSSATTI, 2015).

Justificativa Social

A relevância social da pesquisa está em mostrar que uma escola de periferia conseguiu vencer vários desafios para promover alunos e comunidade em busca da qualidade de vida e do conhecimento. A investigação busca socializar diversas práticas escolares que são possíveis e que muito pode ser feito quando o professor desafia-se a fazer mais e melhor. Num outro sentido a socialização do princípio das boas práticas pode contribuir, em nível local e regional, com as metas do novo Plano Nacional de Educação.

² Utilizamos como referência o Banco de Dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Ensino Superior (CAPES). No entanto, consideramos a sugestão da banca de qualificação em focar nas dissertações e teses da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), pois o Banco da CAPES estava muito confuso e não aparecendo todos os trabalhos.

³ Utilizamos o Banco de Periódicos EBSCO *host*, licença disponibilizada pelo Centro Universitário La Salle.

A gestão escolar como objeto de pesquisa é delimitada nesta dissertação à questão de identificar e analisar os princípios das boas práticas em gestão escolar desenvolvidas na Escola Santa Marta de São Leopoldo/RS.

Justificativa Legal

A discussão sobre a gestão da escola pública “entrou na agenda...” com maior ênfase a partir da promulgação da Constituição Federal do Brasil (1988) a qual salienta a gestão democrática como um dos princípios a serem observados no ensino público. Após a promulgação desta Constituição, vários outros dispositivos retomaram tal ideia, enfatizando o desenvolvimento de um país e a educação de sua população.

Tomamos a Constituição Federal (CF/1988) da República Federativa do Brasil, promulgada em 05 de outubro de 1988; a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/1996); o Plano Nacional de Educação (PNE 2014) e o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA/2005).

A base da gestão democrática é legitimada pela Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/1988) no seu artigo 206, inciso VI (BRASIL, 2015), e também pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDBEN/1996) no seu artigo 3º, inciso VIII (BRASIL, 2014b).

Após a introdução organizamos no capítulo 1 o conjunto de indicações da gestão da escola e educação básica identificados nos documentos e legislação brasileira. Para o capítulo 2 apresentamos um referencial teórico para a temática gestão escolar. No capítulo 3 o foco é a apresentação da metodologia utilizada para este estudo. A análise e discussão dos dados é feita no capítulo 4 e por último as considerações relevantes para este estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Evolução do conceito de Gestão: da administração para a Educação

Nesse tópico contextualizamos a temática da gestão. Podemos afirmar que há distintas formas de conceber a gestão e que as definições datam de muito tempo. Dessa forma encontramos na República de Platão a percepção de que gestão é uma ação autoritária. De outro lado na Política de Aristóteles, a gestão compreendida como ação democrática. De uma forma ampla apresentamos a organização, função, contribuição e perfil do gestor. A gestão concebida dessa forma, isto é, de uma forma mais ou menos organizada, data da primeira metade do século XX. Para Weber e outros a gestão é a relação dos componentes de uma organização, sendo como são estruturadas, articuladas entre si, os recursos e os objetivos (WEBER, 1976). Para Taylor o termo gestão se identifica com administração (TAYLOR, 2011;).

Observamos que administração e gestão não são sinônimos. É necessário discutir os conceitos a partir da evolução das teorias da administração e, posteriormente contextualizar o processo de evolução dos conceitos de administração escolar para gestão escolar.

Como uma área do conhecimento estruturada, a gestão começa a apresentar-se a partir da segunda metade do século XX. Entre as correntes, duas distinguem-se pela sua emergência nas organizações: a perspectiva que toma a experiência como ponto de partida e outras alicerçadas em um pensamento teórico ligado aos modelos de gestão. Segundo o objeto com o qual se ocupa a gestão podemos recortar as seguintes perspectivas: mobilização de recursos, processos prioritários, interação entre os membros, gestão como aprendizagem e comunicação. Tomamos por base Drucker (2011), Riscal (2009), Miller (2012), Paro (2012), Nobrega e Lima (2010).

A relação de gestão e transformação do ambiente ocorre por meio do trabalho, compreendido como toda a atividade humana que viabiliza tal transformação. Ao transformar o ambiente, o ser humano também transforma a si mesmo. Essa é uma ideia marxista. A vida em sociedade e os modos de produção (independente de sua tipologia) sempre demandam a adoção de mecanismos que orientem a convivência em grupo e viabilizem a utilização racional dos recursos e dos produtos desenvolvidos com vistas a

determinado objetivo. Portanto, a necessidade de organizar e administrar é uma tarefa essencialmente humana,

[...] já que somente o homem é capaz de estabelecer livremente objetivos a serem cumpridos. [...] Porque se propõe objetivos, o homem precisa utilizar racionalmente os meios de que dispõe para realiza-los. A atividade administrativa é, então, não apenas exclusiva, mas também necessária à vida do homem. (PARO, 2012, p. 25).

O termo administração decorre de uma sociedade que prima por resultados e precisa destes para se perpetuar. Nesse sentido, a administração das instituições passa a ser fundamental.

Em todos os países desenvolvidos, a sociedade tornou-se uma sociedade de organizações. A eficácia da sociedade moderna, bem como sua capacidade de fazer as coisas acontecerem da maneira certa – talvez até mesmo de sobreviver – dependem, progressivamente, da eficácia dos gestores das organizações. O gestor eficaz está se tornando, rapidamente, um recurso fundamental para a sociedade. Portanto, a prática da gestão eficaz é o principal requisito profissional esperado tanto para os jovens em início de carreira quanto para os que já estão há mais tempo. (DRUCKER, 2011, p. vii).

Em países que se propõem ao crescimento vemos que a atitude gestora passa a ser necessidade básica para todos e em todas as organizações. Na verdade, podemos dizer que organização é: família, condomínio, associação, microempresa, multinacional, escola etc. Em organizações como as empresas, o administrador é indispensável para efetivar os processos. No entanto, no entender de Miller, (2012, p. 6),

[...] o que encontramos é que o processo de mudança de sucesso percorre um curso parecido, independentemente do tamanho da organização ou do tipo de mudança. Ao ensinar às pessoas como gerir o processo, você radicalmente aumenta as probabilidades de as mudanças serem implementadas de maneira eficaz e de a organização atingir seus objetivos de mudança.

O estudo de Nobrega e Lima (2010) vai ao encontro dos princípios que orientam a solução de praticamente qualquer problema de inovação, independente da área de atuação. O termo gestão e gestão da inovação são oriundos do meio empresarial, sendo na atualidade apresentados no meio educacional. Inovar para permanecer, inovar para crescer, pode ser citado como lemas presentes. “As soluções mais fortes, muitas vezes, são contraintuitivas, pois tiram partido de coisas 'ruins' ou negativas, presentes no sistema.” (NOBREGA; LIMA, 2010, p. 20).

Acreditamos que gerir é mais amplo e profundo do que administrar, pois, além de planejar, organizar, controlar e avaliar, também engloba a busca e a implementação de inovações e de melhorias nos processos relacionados ao

negócio, identificando oportunidades e agindo preventivamente perante possíveis ameaça. (COLOMBO, 2004, p. vii)

Na visão de Riscal (2009, p. 17) a ação administrativa se dá na direção da “elevação da eficiência e da eficácia.” A lida administrativa tem o foco específico a concepção de gerenciamento de resultados. Com a introdução da perspectiva de que para aumentar os resultados se faz necessário a qualificação das interações e representações mentais dos membros da organização, a gestão ganha espaço. O mover das organizações para a efetivação de sua missão é perpassado por um gestor. Pode ser um colaborador com conhecimentos específicos em administração ou não. Pode estar, ou não, em uma função de gerência. Está em aberto para todo e qualquer colaborador institucional passar a ser um gestor. Não visão de Drucker (2011), gestor é aquele que em função do conhecimento ou da responsabilidade contribui, de forma material, com o desenvolvimento da organização e obtenção de resultados.

Muitos administradores são gestores – mas não todos. Em contrapartida, muitos não administradores estão também se tornando gestores na sociedade moderna, porque a organização do conhecimento, tal como aprendemos nesses poucos últimos anos, necessita tanto de 'administradores' como de 'colaboradores profissionais individuais' em posição de responsabilidade, de autoridade e de decisão. (DRUCKER, 2011, p. 21).

Nossa opção é pelo uso dos termos gestão e gestor. O exercício competente na função depende de uma formação específica na área. Mas, também é uma descoberta pessoal. A função não é somente atribuída por um certificado, uma titulação, um concurso, uma indicação ou eleição. Dá-se por conhecimento, responsabilidade, experiência, disposição em responder aos desafios da sociedade moderna. Nossa intenção é demonstrar que o papel gestor pode estar em toda a organização. Os destaques para as questões organizacionais começaram a desenvolver-se sobre um novo foco que é a gestão democrática. O fato de a escola ser uma organização dependente de um gestor, não é mais suficiente para responder a todos os desafios. Acreditamos que na escola se faz necessário uma equipe gestora eficaz capaz de responder mais aproximadamente aos desafios atuais, por meio das diversas instâncias de participação.

O que todos esses gestores eficazes têm em comum são os métodos que tornam eficaz tudo o que têm e qualquer coisa que sejam. Esses métodos são os mesmos, quer o gestor eficaz trabalhe em uma empresa ou em uma repartição, como administrador de hospital, ou seja, reitor de universidade. (DRUCKER, 2011, p. 39).

Ao nos inclinar para compreender o movimento de universalização da gestão nas organizações encontramos um conjunto de práticas adaptadas à escola. Essas práticas têm o suporte dos métodos e ferramentas. Para aprimorar a gestão e sair de julgamentos subjetivos adotam-se instrumentos próprios para resolver cada situação-problema. Sendo assim,

[...] o segredo é o uso da ferramenta adequada a cada tipo de problema, ou seja, adequada a cada circunstância. 'Ferramenta', para nós, é qualquer procedimento passo a passo. Algo que se possa usar fazendo o mínimo de julgamento subjetivo. Ou seja, sendo o menos 'criativo' e o mais disciplinado possível. Pensando de forma deliberada para resolver o problema. (NOBREGA; LIMA, 2010, p. 43).

Este movimento ultrapassou os limites nacionais e institucionais e caminha para ventilar as organizações. Assim como nas empresas, os sistemas e as unidades educacionais passam por reformulação de perspectivas para poderem continuar existindo. Nas palavras de Dubet, (2008, p. 78),

[...] é preciso mudar a norma da escola obrigatória, não para rebaixá-la, mas para fazer com que assuma outro papel. Ao invés de fixá-la por um programa que poucos alunos conseguem acompanhar, é preciso definir o que cada um tem direito, estando claro que, uma vez alcançado esse limiar, nada impede de ir mais longe e mesmo muito mais longe.

A concepção de gestão educacional e gestão escolar é oriunda do avanço das teorias da administração aplicadas ao contexto educacional. A gestão educacional que hoje vivemos decorre do meio industrial e empresarial. É preciso ressignificá-la a fim de que ela cumpra sua função de educar para o “pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (BRASIL, 2014b, art. 2).

2.2 Estudo recentes sobre a gestão na educação

Vê-se na atualidade uma carência de estudos na área de boas práticas de gestão educacional em escola pública. Na busca realizada até o fim do ano de 2015 foram identificados assim:

Os dados do Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal Nível Superior (CAPES) apresentam as seguintes evidências:

Quadro 1: Pesquisas registradas na CAPES

DESCRITOR (Todos os campos)	Número de ocorrências
-----------------------------	-----------------------

Boas práticas de gestão educacional	BASTOS, 2012 SILVA, 2012 GALVÃO, 2012 ASSIS, 2012 ANDRADE, 2012
-------------------------------------	---

Fonte: autoria própria, 2015

Para Bastos (2012), o êxito de uma escola é perpassado por uma equipe gestora com perfil para a gestão educacional e com foco na gestão pedagógica. Realiza um estudo quali-quantitativo para mostrar as práticas geradoras de êxito da escola em foco que levaram a resultados satisfatórios em diversas avaliações externas. A escola que caminha para uma coordenação de suas ações para além da divisão de tarefas, alcança bons resultados (LÜCK, 2014a; LIBÂNEO, 2013). Podemos entender que “por detrás do estilo e das práticas de organização e gestão está uma cultura organizacional, ou seja, há uma dimensão cultural que caracteriza cada escola, para além das prescrições administrativas e das rotinas burocráticas.” (LIBÂNEO, 2013, p. 35).

A escola, por meio de um Programa de Intervenção Pedagógica envolvendo o gestor, professores e Especialistas de Educação Básica, implementa a política pública com foco na atuação da gestão escolar, na gestão pedagógica e nos bons resultados dos alunos e da escola. Ela busca identificar quais condicionantes da gestão escolar são evidenciados em sucesso do aluno e da escola (GALVÃO, 2012).

A pesquisa de Silva (2012) traz um estudo de caso de uma escola que realizou alianças para alcançar destaque na gestão educacional. Um modelo que considera a participação e a democracia que busca a parceria interinstitucional. Mostra que as práticas realizadas produzem sucesso escolar quando disseminadas e alimentadas como um modelo para além dos muros da escola.

O desenvolvimento de educandos responsáveis e comprometidos com o desenvolvimento sustentável e recursos naturais é tarefa da gestão educacional na visão de Andrade (2012). Na instituição educacional em foco foi possível criar alternativas para mitigar os impactos negativos e maximizar as boas práticas através da educação.

A formação continuada em serviço é abordada por Assis (2012). Gestores que assumem a educação pública desenvolvem boas práticas de gestão a partir da socialização, aprofundamento e valorização de saberes e principalmente a partir da implementação dos Planos de Ação Educacional produzidos durante a formação continuada.

Assim, pelo descritor Boas práticas de gestão educacional, encontramos 5 trabalhos registrados no Banco de Teses da CAPES. Agora apresentamos um portal indexador de revistas científicas.

O Centro Universitário La Salle, Instituição promotora do curso Mestrado Acadêmico em Educação disponibiliza o Banco de Dados *EBSCOhost*. Para a base de dados EBSCO foram encontradas as seguintes evidências, estas configurando uma relação direta ou indiretamente com a temática investigada.

Quadro 2: Artigos em Banco de Periódicos - EBSCO

DESCRITORES (Todos os campos)	Número de ocorrências
Boas práticas + gestão + educacional	BENEDICTO, et al., 2014
Gestão educacional + práticas + escola pública	SOUZA; ALVES; SILVA, 2014 PALOMARES, 2015

Fonte: Própria autoria, 2015.

A partir das consultas encontramos 3 artigos que debatem a gestão da escola pública e suas boas práticas de gestão.

O estudo de Palomares (2015) identificou que persistem com vantagem a comunicação unidirecional entre sistemas, escolas e famílias por falta de domínio das novas tecnologias, falta de conhecimento de práticas edu-comunicativas e insuficiente motivação.

Souza, Alves e Silva (2014) identificaram a ausência de espaços adequados e inexistentes para as aulas de Educação Física. Apresenta um desafio para a gestão educacional e para as boas práticas de gestão a adequação de espaços para que os alunos possam se desenvolver integralmente. Percebeu pouco interesse dos governos em cidades do nordeste brasileiro no investimento na educação das camadas populares.

Identificamos um estudo que busca aproximar as boas práticas de governança da gestão pública brasileira. Mostra que existe a proximidade, no entanto, ainda longe de ser um Estado justo e transparente. Para isso, o novo modelo à luz dos princípios de governança deve ser discutido e perseguido na administração pública (BENEDICTO, et al., 2013).

A seguir, apresentamos uma revista renomada no Brasil por publicar pesquisas sobre administração pública e educação.

A investigação cria uma relação direta com a escola pública e administração pública. Assim, buscamos uma revista com aderência ao tema. Trata-se da Revista de Administração Pública (RAP). Outro critério de escolha dos artigos desta Revista deve-se à longa data de existência. Divulga a produção na área desde 1967. Desta Revista

selecionaram-se 8 artigos que discorrem diretamente sobre gestão educacional (SUZART, 2015; SIMIELLI, 2013; FRAGA, 1996; FRÚGOLI JÚNIOR, 1995; GIACOMONI, 1988; LE BOTERF, 1982; MARCELINO, 1981; AMORIN, 1968). Apresentamos a seguir o quadro demonstrativo e resumido dos artigos.

Quadro 3: Artigos na RAP

Autor	Título
SUZART, 2015	O impacto da desvinculação de receitas nos gastos com educação da União: uma análise entre os anos de 1994 a 2012.
SIMIELLI, 2013	Coalizões em educação no Brasil: relação com o governo e influência sobre o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).
FRAGA, 1996	Educação para a qualidade de todos nós.
FRÚGOLI JÚNIOR, 1995	Estrutura do planejamento e planejamento educacional no Brasil.
GIACOMONI, 1988	Economia da burocracia: o caso da educação pública estadual do Rio Grande do Sul.
LE BOTERF, 1982	A participação das comunidades na administração da educação.
MARCELINO, 1981	Modernização administrativa na educação.
AMORIN, 1968	Educação e desenvolvimento.

Fonte: Própria autoria, 2015.

Seguindo com o formato da apresentação acima, temos os estudos publicados na RAP. Em nível federal, Suzart (2015) apresenta o que acontece nos investimentos em educação a partir da desvinculação de receitas de impostos. No fim das contas, pouco muda nos gastos que se aprestaram acima dos limites obrigados pela Constituição.

Hoje há no Brasil duas coalizões que se destacam na luta pela melhoria da educação. Relacionam-se de formas diferentes com o governo e apresentaram sua força na elaboração do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) (SIMIELLI, 2013).

Os resultados na educação provêm de um trabalho sistemático permanente. Busca introduzir a administração da qualidade para alcançar um nível mais elevado de desenvolvimento (FRAGA, 1996).

Na conjuntura brasileira faz-se necessário introduzir um planejamento na educação para enfrentar com políticas públicas os problemas e resgatar a ação do Estado, pois os resultados se apresentam escassos (FRÚGOLI JÚNIOR, 1995).

Desenvolve uma relação de modelos econômicos não convencionais com setores do ensino público que trabalham de forma burocrática (GIACOMONI, 1988).

O autor tem um trabalho de reflexão crítica a partir de experiências internacionais difundidas pela UNESCO sobre a participação da comunidade externa na administração da educação (LE BOTERF, 1982).

A modernização administrativa na educação do Brasil é parte desse estudo. Longe de alcançar os objetivos aos quais os Governos se propõem, este estudo apresenta uma prática de sucesso na implementação do modelo de organização em uma Secretaria Estadual (MARCELINO, 1981).

Um dos requisitos para o desenvolvimento de uma nação é a qualificação de sua mão-de-obra. No Brasil o maior desafio para o Governo, mais do que a educação, é criar as vagas de trabalho. Mesmo qualificados, não conseguem atuar na sua área (AMORIN, 1968).

A realidade Brasileira de boas práticas é apresentada em um estudo chamado Aprova Brasil: o direito de aprender identificou 33 escolas no Brasil que obtiveram desempenho acima da média nacional em leitura e matemática de alunos de 4ª série e 8ª série do Ensino Fundamental de escolas públicas urbanas. Ou seja, são escolas que apresentaram boas práticas para que os alunos tivessem sucesso no seu aprender e fossem bem-sucedidos na Prova Brasil. Vimos que um dos princípios norteadores para a seleção foi a gestão escolar democrática, contando com a participação de professores, funcionários, pais, alunos e parceiros da escola (BRASIL, 2007).

2.3 Sintomas da carência de boas práticas de gestão

Sob o ponto de vista dos gestores, aparecem com mais veemência as questões burocráticas e atendimento à legislação e situações emergenciais. Com isso entendemos, que mesmo tendo um planejamento prévio das ações educativas, não é possível ocupar-se por muito tempo com as questões estratégicas. Paro (2000) problematiza o uso do tempo da direção da escola. “Pressionado pelas exigências burocráticas e desamparado pelos órgãos do sistema no que tange à supervisão pedagógica, o diretor se vê sem tempo nem condições para cuidar dos assuntos que dizem respeito diretamente ao processo ensino-aprendizagem” (p. 98). E isso é motivo de desconfiança e atritos entre professores e a diretora pelo fato de

esquecer uma dimensão em detrimento de outra. Como pode uma diretora que só tem tempo para estar com os professores no conselho de classe, trabalhar em parceria com eles pela melhoria dos resultados? Percebemos a necessidade de repensar as atribuições e uso do tempo dos gestores da educação.

De outro ponto podemos averiguar a limitação de responsabilidade dos atores da educação. Por vezes se transfere a responsabilidade dos baixos índices de desempenho escolar para uma situação ou pessoa externa. Para Lück (2014) há membros na escola que no seu próprio entendimento têm pouca ou nenhuma responsabilidade sobre a qualidade de seu próprio trabalho. Tratamos isso como um jogo do “eles” e “nós”. São tendências de não assumir a responsabilidade.

Um resultado da Prova Brasil 2013 foi de que no Brasil, 8 de cada 10 alunos concluintes do Ensino Fundamental não aprenderam o adequado em Matemática. Os dados são mostrados no quadro 4.

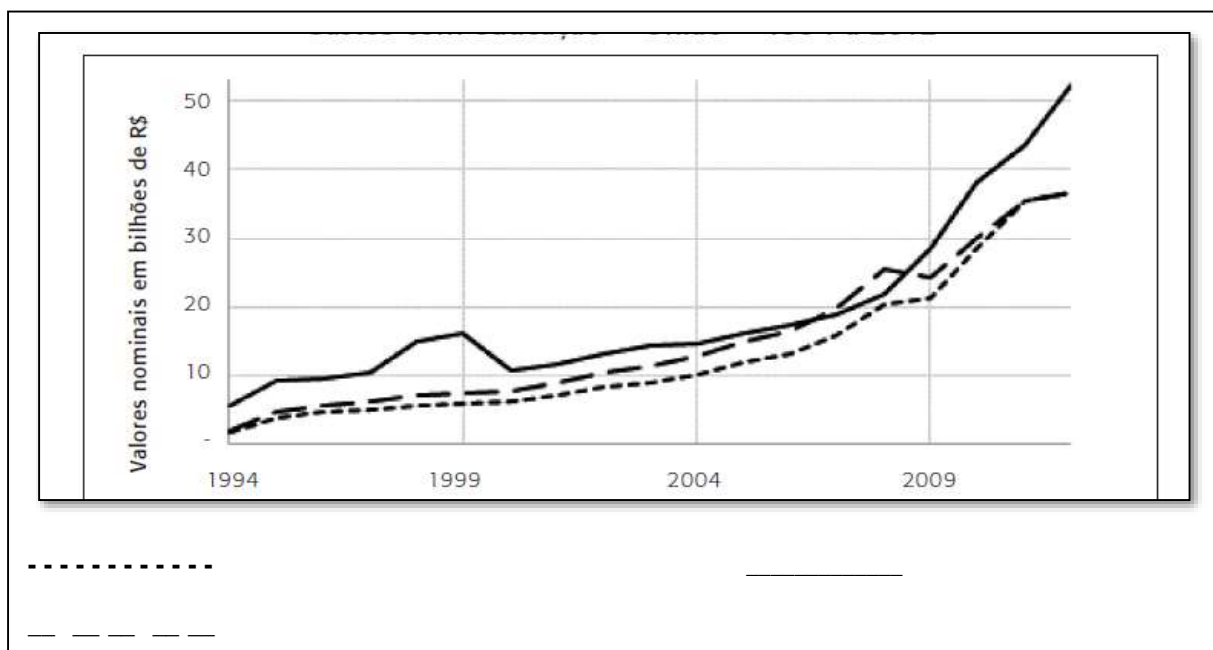
Quadro 4: Aproveitamento na Prova Brasil 2013 – Índice Nacional

Etapa Escolar na rede pública de ensino	Área do Ensino	Aprenderam o adequado
5º ano	Português (competência de leitura e interpretação)	40%
5º ano	Matemática (competência de resolução de problemas)	35%
9º ano	Português	23%
9º ano	Matemática	11%

Fonte: Adaptado do QEdU, 2016.

Além da disciplina mais crítica que é matemática, a outra avaliada também não foi satisfatória. Além dos programas governamentais para melhorar o ensino, parece ser importante problematizar a participação da gestão escolar na melhoria da qualidade e resultados da escola pública.

Apresentamos um estudo dos gastos da União com Educação entre os anos de 1994 a 2012 (SUZART, 2015). Percebemos um crescente aumento do dinheiro colocado em educação. A legislação sempre aprimorando e ampliando os recursos através de vinculação de outras receitas para a educação, há no gráfico a clareza de que sempre nesses últimos 20 anos, com exceção dos anos 2007 e 2008, um gasto acima do limite mínimo. Observe o gráfico 1.

Gráfico 1 – Obrigações e efetivo gasto com educação no Brasil

Fonte: Adaptado de Suzart, 2015.

Como fazer relação no quadro 4 e gráfico 1? Os investimentos e recursos destinados por si só não garantiram resultados de êxito. Faltam-nos boas práticas de gestão da educação e na educação. Dizemos com isso que em nível macro e micro os gestores precisam encontrar novidades e construir meios de desenvolver a escola.

2.4 O impacto da falta de boas políticas de gestão educacional

A falta de boas políticas de gestão tem diversas consequências para a sociedade, o desenvolvimento da nação e o crescimento econômico.

No discurso dos economistas, e no geral da população, temos o claro depoimento de que uma sociedade e o desenvolvimento de um país passam pela qualificação de sua mão-de-obra. Um estudo de Amorim (1968) mostrou que é possível estabelecer com certa aproximação a habilitação da força de trabalho e o potencial de desenvolvimento. Optou pela tese de que os gastos com a educação são de consumo, isto é, toda mão-de-obra qualificada foi absorvida pelo mercado nos anos 1960 e 70. Não menosprezando a educação, o autor cita

como mais importante tarefa do governo criar esses postos de trabalho. O Brasil encaminhava nos anos de 1960, apenas metade da população para os bancos escolares. Estes números foram crescendo e hoje contamos com mais de 95% das crianças em idade escolar na escola.

No ano de 1986 o Rio Grande do Sul passava por um turbilhão. As escolas estaduais passavam por uma diminuição de alunos e aumento do número de professores. A realidade apresentada mostrava um aumento dos custos e uma diminuição do serviço. “As famílias, que aprenderam a depositar na educação as esperanças da realização profissional e ascensão social para os filhos, assistem a esse drama com um misto de apreensão e desencanto.” (GIACOMONI, 1988, p. 76). Acontece uma desilusão no cidadão quando perde a esperança no que a educação sempre prometeu: a ascensão social para os pobres e manutenção do bem-estar e *status quo* para os ricos. Sabemos também que os mais prejudicados foram e são os alunos das escolas públicas, e é lá que estão os pobres.

É de comum acordo das lideranças dos mais diversos segmentos de que a educação de uma população é essencial para transformação de um país. Tomamos como exemplos os sistemas de educação do Japão no pós-guerra e mais recentemente da Coreia do Sul e da Finlândia. A classificação alcançada por estes países no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) em 2013 são respectivamente, 17, 15, 24. O Brasil aponta em 79^a. Não necessariamente resolveram todos os problemas da sociedade, mas passaram a alcançar elevados índices de desenvolvimento. Estes países galgam um alto índice de desenvolvimento humano por terem optado em investir em educação. Para Lück (2014, p. 21),

a melhoria da qualidade de vida, o desenvolvimento das comunidades e a transformação do Brasil em uma nação desenvolvida, com uma população proativa, saudável, competente, cidadã e realizada, somente se dará caso consigamos promover, o mais urgente possível, um salto de qualidade em nossa educação.

A falta de boas políticas e práticas de gestão escolar têm sequelas na educação, especialmente em seus baixos índices na educação básica: reprovação, abandono etc.

A educação brasileira apresenta índices baixos e resultados aquém dos objetivos propostos. É possível observar que já no Programa estratégico desenvolvimento – Educação no fim dos anos 1960 tentava resolver o trinômio da reprovação – repetência – evasão. Atualmente lidamos com esses termos de formas diferentes. Não construímos de forma

razoável uma compreensão entre os educadores, nos eximimos das responsabilidades e procuramos encontrar uma explicação exógena (LÜCK, 2014). Não é de agora a opção pela descentralização e divisão de tarefas.

Atendendo ao princípio geral da descentralização, que orienta a Reforma Administrativa, o Governo Federal, vê-se como regra, liberado da responsabilidade executiva, para concentrar-se nas atividades de planejamento, supervisão e controle. Encarrega-se da execução apenas no caso de programas específicos. Tendo em vista facilitar essa descentralização o Governo propôs-se a fornecer assistência técnica, a entregar os recursos prometidos nos prazos estipulados, a implantar uma contabilidade uniforme, etc. (AMORIM, 1968, p. 201).

Parece-nos que esta opção do sistema de ensino vem sendo gestada na educação há mais tempo. As políticas são pensadas por uns e implementadas por outros. Isso caminha no sentido do que Lück (2014a) coloca como visão administrativa da educação. Não buscamos culpabilizar um governo ou outro, um diretor ou outro, mas encontramos indícios de falta de uma boa política de gestão dos sistemas educacionais e das unidades de ensino. A cada 4 anos quando um novo governo toma posse, os educadores esperam por uma novidade que vai resolver de vez os problemas dos baixos resultados, mas no decorrer percebem que do planejado pouco foi possível executar. De outro lado, não conseguiram participar da elaboração e gestão dos processos nas instituições às quais pertencem. Até sente-se um mal-estar ao ponto de se repetir dizeres como ‘nada é tão ruim que não possa piorar.’

A seguir elaboramos a tabela 1, para ajudar a entender as Taxas de Rendimento. Tratamos da reprovação, abandono e aprovação. Os dados foram obtidos do site QEdu da Meritt e Fundação Lemann.

Tabela 1: Taxa de Rendimento das escolas no Brasil – 2014

Etapa escolar	Reprovação	Abandono	Aprovação
Anos Iniciais	6,2%	1,1%	92,7
Anos Finais	11,7%	3,5%	84,8%
Ensino Médio	12,2%	7,6%	80,2%

Fonte: Meritt; Fundação Lemann, 2015.

Temos, portanto, com esta explanação um referencial da situação educacional brasileira e a proposta de realizar um estudo mais aprofundado em direção às boas práticas

para a melhoria da gestão educacional em nosso país. Damo-nos conta de que não é tarefa fácil resolver de imediato as inquietações. No entanto, nos parece oportuno contribuir na reflexão e melhoria das ações e políticas de gestão, de gestores e futuros gestores da educação, em nível de sistemas de educação e unidades educativas.

2.5 Fundamentos da excelência em gestão pública: a gestão da escola

A pesquisa tem no último objetivo aproximar as práticas desenvolvidas na escola com os fundamentos das boas práticas de gestão escolar. A partir de uma busca orientada para a BDTD.IBICT tivemos os resultados a seguir:

Para o descritor “princípios das boas práticas de gestão escolar” foram encontrados 9 registros. No recorte dos últimos 5 anos, uma dissertação teve aderência ao tema estudado. O estudo das boas práticas escolares e os fatores de alto impacto em escolas de alta vulnerabilidade social buscou construir uma escola eficaz (MARTINS, 2015). Já para o descritor “fundamentos das boas práticas de gestão escolar” foram encontrados 6 registros, os quais não se relacionaram com boas práticas e gestão da escola, ou passavam de 5 anos de sua publicação.

Dessa forma, a produção científica para a temática dos fundamentos e princípios das boas práticas de gestão escolar é feita por um grupo seletivo de cientistas da educação.

Os compromissos assumidos pelas instituições de ensino são orientados pelas estratégias, as decisões e ações. Para tanto, adotam princípios para todos os integrantes da organização sendo para Colombo (2004, p. 21)

- *Estímulo à reflexão crítica e construtiva;
- *Ética em todas as ações;
- *Melhoria e inovação nos processos;
- *Compromisso com a qualidade;
- *Capacitação permanente da equipe;
- *Atualização tecnológica;
- *Satisfação do cliente e
- *Responsabilidade social.

Necessitam de prática coletiva e fácil compreensão. Por outro lado, essa prática coletiva será um modelo de aprendizagem para toda comunidade. Podemos falar de

processos técnicos e investimentos em formação, mas que estejam atrelados aos procedimentos e relação com a comunidade.

Esse modelo de gestão tem foco na criação de novos cenários para responder as novas necessidades. A escola como uma organização que se defronta com as demandas da sociedade e contribui efetivamente para sua transformação é para Lück (2013b) a organização inserida no mundo do trabalho, atenta aos seus alunos, preocupada com a qualidade dos seus serviços e disposta a responder a contínuas mudanças. Confiante em um processo de análise, decisão e planejamento, Lück orienta para a concentração do esforço no processo de planejamento-ação da metodologia de projetos. Segundo a autora “o projeto oferece o direcionamento, as orientações para a ação e os elementos para o seu imprescindível monitoramento e avaliação, condições básicas para um processo de gestão eficaz.” (2013b, p. 10-11).

Na visão de Lück (2014a) promover a gestão educacional é compartilhar a democracia, a participação e responsabilidade entre os níveis de autoridade, entre o que ela chama de autoridades dentro do sistema educacional e autoridades dentro da escola. Libâneo (2013) sinaliza para a escola situada em contextos e práticas socioculturais e institucionais próprios. Assim sendo, “ensinar e aprender gestão da educação é ensinar, aprender e produzir um conhecimento que tem origem na organização da educação e da escola.” (FERREIRA, 2015, p. 28).

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

O processo de investigação busca compreender o princípio das boas práticas de gestão escolar em uma escola municipal da região metropolitana de Porto Alegre. É uma investigação ligada ao grupo de pesquisa que investiga a gestão educacional nos diferentes contextos e adota para sua pesquisa maior o estudo de caso.

Estamos atentos para a proposta de Yin (2005) ao nos alertar para a seguinte condição:

O protocolo deve apresentar as seguintes seções:

Uma visão geral do projeto do estudo de caso (objetivos e patrocínios do projeto, questões do estudo de caso e leituras importantes sobre o tópico que está sendo investigado). [...]

Procedimentos de campo (credenciais e acesso aos locais do estudo de caso, fontes gerais de informações e advertências de procedimentos).

Questões do estudo de caso (as questões específicas que o pesquisador do estudo de caso deve manter em mente ao coletar os dados, uma planilha para disposição específica de dados e as fontes em potencial de informações ao se responder cada questão).

Guia para o relatório do estudo de caso (resumo, formato de narrativa e especificação de quaisquer informações bibliográficas e outras documentações).

A questão de partida é descrever as estratégias e procedimentos apresentados na escola que concretizam o sucesso das boas práticas de gestão escolar com vistas a analisar os princípios dessas boas práticas.

Identificados *a priori* ações que indicavam boas práticas de gestão, como:

- a. projetos de sustentabilidade ambiental;
- b. boa repercussão do trabalho na mídia da região;
- c. parceria de universidades com a escola;
- d. apoio da secretaria municipal de educação nas iniciativas da escola.

3.1 Caracterização do estudo

A pesquisa caracteriza-se por ser um Estudo de Caso sobre os princípios das boas práticas de gestão educacional em escola pública municipal. Segundo Gil (2009, p. 4), “Os estudos de caso enquanto método de pesquisa envolvem procedimentos de planejamento, coleta, análise e interpretação de dados.” Assumimos aqui a visão de Goldenberg (2004, p. 33) para o conceito de estudo de caso, diante dos demais métodos de pesquisa nas ciências humanas:

Não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. Através de um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística.

Nesse mesmo sentido Yin (2005, p. 20) resume o estudo de caso como uma pesquisa que permite preservar as qualidades “holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real.” Optamos por esse método porque é uma estratégia adequada para acontecimentos contemporâneos, nos quais não podemos manipular os comportamentos. No entanto, diferente de outras técnicas, inclui a observação direta dos fatos relevantes e um diálogo com os envolvidos.

Trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo. De acordo com Stake (1998, p. 62): “uma maior insistência no aspecto qualitativo, normalmente significa encontrar bons momentos que revelem a complexidade única do caso.” O estudo detalhado de um caso único pode ajudar na compreensão aprofundada e na difusão das melhores práticas para escolas próximas e públicos idênticos.

Com o estudo de caso pretendemos explorar com detalhes os processos acontecidos nos anos de 2013, 2014, 2015 e 2016 na Escola Municipal de Ensino Fundamental Santa Marta (EMEF Santa Marta).

O problema para esta investigação é saber quais são os princípios norteadores das boas práticas de gestão escolar desenvolvidas na EMEF Santa Marta. Diante destas preocupações a investigação tem por **objetivo geral** identificar e analisar os princípios das boas práticas em gestão escolar desenvolvidas na escola.

Este estudo de caso busca conhecer, por meio dos três objetivos e proposições que seguem após cada objetivo:

Objetivo 1: Mapear as boas práticas em gestão escolar desenvolvidas na escola pública pertencente à Rede Municipal de Ensino da cidade pertencente à Região Metropolitana de Porto Alegre.

- a. Sua percepção sobre boas práticas
- b. Partilha de boas práticas educacionais
- c. Características de boas práticas educacionais

Objetivo 2: Identificar os fundamentos teórico-metodológicos das boas práticas em gestão escolar desenvolvida na escola pública.

- a. Importância das boas práticas
- b. Atores de boas práticas
- c. Fundamentos de boas práticas de gestão educacional

Objetivo 3: Analisar os modos de aproximações e distanciamentos existentes entre os fundamentos teórico-metodológicos das boas práticas em gestão escolar e de que forma tais fundamentos se aproximam ou se distanciam dos fundamentos da excelência em gestão pública.

- a. Contextualizar as boas práticas
- b. Dar as razões pelas quais considera boas práticas
- c. Sugestões para implementar boas práticas de gestão

3.2 Campo empírico

A partir da opção do estudo de caso único a investigação é realizada na EMEF Santa Marta. Esta escolha se deu pelo processo de transformação na gestão vivido desde 2013 com sinais de relevantes resultados e também pela boa relação que o pesquisador estabelece com a mesma. São sete anos como professor de Filosofia, Ensino Religioso, História e Sociologia.

O Município de São Leopoldo

Na história do Brasil o ano de 1824 é o ano da fundação de São Leopoldo (São Leopoldo, 2013). É a cidade berço da colonização alemã. Em 18 de julho os 39 imigrantes

chegaram a Porto Alegre, Capital da Província de São Pedro do Rio Grande e foram enviados a um estabelecimento agrícola do governo chamado de Feitoria do Linho Cânhamo, à margem esquerda do Rio dos Sinos, desativado por falta de resultados. Estendia-se por mais de mil km² e aos poucos os imigrantes receberam seus lotes coloniais do Governo do Estado. A cidade de São Leopoldo se emancipou de Porto Alegre em 1º de janeiro de 1939. Atualmente tem área de 102,738 km² e população de 214.087 hab. (IBGE, 2014).

Os dados do Ministério da Educação (IBGE, 2014) mostram que São Leopoldo tem 99 escolas de nível pré-escolar; 68 escolas de nível fundamental e 22 escolas de nível médio. No último censo o número de matrículas por nível foi de 3.637 alunos no pré-escolar; 31.831 alunos no nível fundamental e 6.729 alunos no ensino médio.

O Bairro e a Vila

O Bairro Arroio da Manteiga está ao norte de São Leopoldo, fazendo divisa com o município de Portão. Dentro do bairro, há a Vila Santa Marta. Por se tratar de uma área verde e área não loteada, nos mapas do governo federal não consta com nomes oficiais em mapas.

A escola, através de sua secretária escolar, fez um estudo e um mapa das ruas, becos e travessas. Isso foi necessário porque os pais e responsáveis dos alunos chegavam na época de matrícula e informavam os nomes e não se tinha como visualizar a localização. A secretária relata que a cada ano aparecem novos becos, com novos moradores e novos alunos. Um pouco acima do que hoje é a quadra da Escola, o município de São Leopoldo, em 2002, iniciou a criação do loteamento Tancredo Neves. Construiu a E.M.E.F. Tancredo Neves que tem Educação Infantil e 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental. Em torno de 40 alunos por ano, que terminam seus estudos, descem para a EMEF Santa Marta.

Numa primeira organização feita nos anos de 1989/90, as ruas foram batizadas de Um, Dois, Três ... Através de nova organização da associação de Moradores da Vila Santa Marta, os nomes adotados passaram a ser nomes de árvores. Nos dois casos, respectivamente, a EMEF Santa Marta tem o endereço Rua Um, ou Jacarandá, sem número.

A situação da Vila descrita por (Moura, Giacomim e Soares, 2008) tem se alterado um pouco nos últimos anos. No entanto, ainda se convive muito com a pouca escolaridade das pessoas residentes. Em uma entrevista, a história de Paulo Freire se aproxima: “minha mãe não tinha sido preparada para trabalhar fora de casa. O que meu pai recebia normalmente de sua aposentadoria não era o suficiente para vivermos bem (FREIRE; HORTON, 2003, p. 54)”. Com frequência, justificativas de ausências e abandonos de alunos foram apresentadas devido à necessidade de ajudar na renda familiar.

A EMEF Santa Marta

A E.M.E.F Santa Marta começou a funcionar em fevereiro de 2001 e foi inaugurada em 02 de abril do mesmo ano. Segundo dados fornecidos pela secretária da escola, no dia 30 de junho de 2015, a escola em questão tinha 782 alunos. Sua construção se deu devido a uma reivindicação do movimento popular e Associação de moradores que foram assentados na Vila Santa Marta, oriundos de desapropriações feitas para a expansão dos trilhos do Trensurb de Porto Alegre – São Leopoldo. Esta reivindicação foi de aproximadamente 10 anos.

A Escola localiza-se em um amplo terreno plano com área aproximada de 4.000 metros quadrados. A área construída é de 500 metros quadrados, sendo o restante da superfície do terreno, dividido entre pátio, estacionamento, horta e quiosque. Todo o espaço é cercado por um muro de pedra que varia de 2 a 4 metros de altura e tem três portões para acesso as dependências. Este muro não cumpre integralmente a função de assegurar ambiente tranquilo, sendo arquibancada para externos, pois a Escola fica na parte baixa do terreno. Quando chove, a água causa transtornos para alunos e pessoal da Escola. Toda área dentro e fora é um banhado e solo acumula a água.

O edifício maior tem dois andares e fica do lado esquerdo de quem entra no portão maior. Construído em forma de “U”, todo em concreto. Foi construído em duas etapas, sendo que a segunda foi terminada em 2005. Durante a ampliação foram montadas duas casas de madeira, aumentando em quadro, o número de aula. Servem até hoje como sala de apoio para projetos, dispensa e ambiente de descanso para as serventes.

No meio do pátio, em 2008 foi construída uma quadra coberta com zinco, que com muita chuva causa um eco forte nas salas de aula. O pátio também comporta um estacionamento para vinte e cinco carros e uma pracinha para uso dos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental. Uma casa de alvenaria servia ao zelador. Atualmente é o espaço-saúde, mantido pela Secretaria Municipal da Saúde para triagem e encaminhamentos para especialistas. Um muro de um metro de altura separa a horta e um quiosque ao fundo. Equivale a mais ou menos 1/3 do total.

Quanto a salas e espaços de multiuso: no andar térreo há cozinha, refeitório, três salas da equipe diretiva, secretaria, sala dos professores, sete salas de aula, sala de recursos para alunos com necessidades especiais e alunos com deficiência; quatro banheiros para alunos e familiares e três banheiros para funcionários e professores.

Para chegar ao andar de cima tem-se acesso por duas escadas internas. Há um auditório para 80 pessoas, sala de apoio para estudos de recuperação, biblioteca com 5.000

livros, espaço virtual de aprendizagem (EVAM) com 25 computadores, TV e data shows; sala das mesas da Positivo com 5 computadores para uso de até 6 alunos em cada máquina, sete salas de aula e 4 banheiros.

3.3 Participantes do estudo

Aqui procuramos apresentar com mais detalhes aqueles que participaram do estudo de caso. Conforme Fox (1981), depois de ter o problema é necessário definir o universo da investigação. Dentro do campo empírico, os participantes são integrantes da comunidade interna e externa, representantes dos segmentos da comunidade escolar (equipe gestora, professores, funcionários, familiares, alunos e comunidade externa). A equipe gestora é composta por professoras da escola, eleitos por voto direto pelos pais, alunos e professores. São uma equipe de 5 pessoas, composta por uma diretora que tem 40 horas semanais. Uma vice-diretora que tem 40 horas. Três supervisoras que juntas dividem uma carga horária de 80 horas semanais. Os professores são um grupo de 50 pessoas, todos com formação superior, dentro de sua área de atuação. São os que mais sistematizaram boas práticas. Para o segmento funcionários compuseram os diálogos, a secretária da escola, merendeiras e serventes. O guarda da escola não foi incluído pelo fato de o sistema de segurança ser terceirizado e por isso a rotatividade das pessoas é maior. Os alunos consultados deveriam ter alguma ligação com atividades extra-classe. Dos pais, o convite se estendeu aos mais presentes nos eventos da escola. A comunidade externa foi representada por pessoas que se ligaram a escola espontaneamente e hoje são colaboradores. A escolha dos participantes foi intencional, conforme indicação da diretora e com aceite das pessoas em atender as proposições dos objetivos do estudo apresentados na caracterização do estudo.

Tivemos a oportunidade de apresentar a pesquisa na reunião por segmentos e grupos da escola no início do ano de 2016. O convite foi estendido a todos que tivessem boas prática para relatar. O convite se deu nos seguintes moldes: Tendo presente os objetivos do estudo apresentado, você gostaria de relatar alguma experiência significativa realizada (ou em desenvolvimento) na escola referente a boas práticas de gestão escolar? Tivemos o cuidado para que todos os segmentos fossem representados. Até o início da coleta feita pelos

diálogos foram 9 participantes. Mais uma professora foi escolhida para contribuir pela sua história de vida ligada a escola. Assim, obtivemos 10 relatos.

Ao aceitar, as pessoas indicaram o melhor dia e horário para conversar e conhecer a experiência significativa. Também se oportunizou que acontecesse em reuniões evitando que as pessoas tivessem que retornar a escola em pouco tempo. A partir disso, identificou-se que todos os participantes têm alguma relação com o campo empírico (escola pública municipal).

3.4 Instrumentos e procedimentos para a coleta de dados

Os procedimentos para que tudo corresse bem foi em primeiro lugar solicitar junto à gestora da escola uma autorização para a realização do estudo, conforme o apêndice A.

Realizou-se uma revisão da literatura sobre a temática gestão escolar nos diversos autores clássicos, artigos dos últimos cinco anos e teses e dissertações. No sentido de identificar a escola nas chamadas nos meios de comunicação, também se procedeu uma busca em sites de jornais e prefeitura.

O diário de campo são diversos relatos registrados e guardados por 5 anos. Experiências vividas como professor e supervisor escolar. Estes registros foram incluídos na leitura flutuante e ajudam a reforçar a pertinência de algumas ações para identificação dos princípios das boas práticas.

Seguimos com o procedimento. Após os encaminhamentos de autorização e aceitação dos participantes todos eles recebem um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) no qual concordam em contribuir espontaneamente com a investigação. (conforme apêndice B).

Em grande medida a coleta se deu ouvindo, isto é, as informações foram recebidas através de várias modalidades no qual estava implicada a audição.

Ser um bom “ouvinte” significa ser capaz de assimilar um número enorme de novas informações sem viés. À medida que um entrevistado relata um incidente, o bom ouvinte escuta as palavras exatas utilizadas, captura o humor e os componentes afetivos e compreende o contexto a partir do qual o entrevistado está percebendo o mundo. (YIN, 2005, p. 85).

A coleta de dados se deu através do diário de campo, enquanto participante da direção da respectiva escola, da análise documental e da literatura, de grupos de diálogo⁴ da equipe gestora, professores, funcionários, familiares, alunos e comunidade externa.

Também realizamos a observação direta do local. Os fenômenos de interesse foram recortados do que era encontrado diariamente na sala de aula e sala dos professores. Como membro do grupo de professores foi disponibilizada a reunião pedagógica e dois períodos de planejamento na escola para realizar as observações e interações com participantes.

Foram realizados diálogos com 10 pessoas, as quais chamamos de atores. Dessa forma sua identificação é feita de A1 até A10. Foi possível conciliar os horários para alguns participantes, enquanto outros foram abordados individualmente. Análise documental sobre os registros (escritos e fotográficos) sobre as experiências vividas em relação às boas práticas de gestão escolar.

Optamos pelos grupos de diálogo, pois entendemos num sentido idêntico ao de Yin (2005, p. 112) que:

Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. [...] É muito comum que as entrevistas, para o estudo de caso, sejam conduzidas de forma espontânea. Essa natureza das entrevistas permite que você tanto indague respondentes-chave sobre os fatos de uma maneira quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos. Em algumas situações, você pode até mesmo pedir que o respondente apresente suas próprias interpretações de certos acontecimentos e pode usar essas proposições como base para uma nova pesquisa.

Realizamos inquirições que chamamos de diálogo semiestruturado. Foi realizado por subgrupos, conforme o segmento (equipe gestora, professores, funcionários, familiares, alunos e comunidade externa) (Apêndice C). Em alguns casos não foi possível a compatibilidade dos horários, acontecendo a conversa individualmente.

Para reter os diálogos em uma mídia eletrônica nos apropriamos de um aplicativo *android* para celular, chamado de Gravador de Voz Avançado. Após as gravações, os áudios foram transferidos para um computador. Do computador foram ouvidos e transcritos no aplicativo Google docs. Identificamos a facilidade e rapidez para a digitação por voz e criação de um texto contínuo para a posterior análise dos dados.

⁴ Utilizamos a definição de grupos de diálogo, para demonstrar que as inquirições e suas devidas respostas estão na força do grupo. Não nos interessamos em relatos individuais, por isso nos afastamos da entrevista propriamente dita.

3.5 Procedimentos de análise dos dados

Para orientar a metodologia de análise do conteúdo emergente buscamos Bardin (2016), autora já estudada em nosso grupo de pesquisa. Conforme a autora as diferentes fases da análise de conteúdo, são: a pré-análise; a exploração da matéria; o tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação.

Assim, “desde a pré-análise devem ser determinadas operações de reconto do texto em unidades comparáveis de categorizações para análise temática e de modalidade de codificação para o registro dos dados” (BARDIN, 2016, p. 130).

Para a análise tomamos dois níveis da análise de conteúdo: manifesto e latente. O manifesto é constituído pelo que a pessoa disse. É a transcrição direta da resposta dada. Já no latente, o pesquisador vai decodificar o significado da resposta dada ou da motivação a ela subjacente. A consideração do conteúdo manifesto (explícito ou latente) no processo de inferência é o que qualifica a análise, minimizando a possibilidade de esta situar-se meramente no âmbito descritivo (FOX, 1981).

Todo o conteúdo foi preparado em um único arquivo que passou a ser o material reunido para ser tratado. A primeira atividade foi realizar a leitura flutuante e da qual realizamos as inferências válidas. Do conjunto, levamos em conta o material que atendeu as regras de seleção, segundo Bardin (2016), a regra da exaustividade (todos os elementos são levados em conta), a regra da representatividade (a amostra representa rigorosamente o todo), regra da homogeneidade (clareza na escolha do que foi retido) e regra de pertinência (o material correspondeu aos objetivos).

Em seguida, apresentamos os dados empíricos e suas relações com o referencial teórico e observações do pesquisador. Dessa forma se estabelece uma triangulação, no diálogo com os autores e dados coletados em vista de elucidar os princípios das boas práticas de gestão escolar.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS: Os princípios das boas práticas de gestão escolar

Ao nos propormos investigar os princípios das boas práticas de gestão escolar de uma escola da região metropolitana de Porto Alegre, o fazemos considerando o contexto histórico, cultural, social, econômico e educacional no qual se dá o estudo.

O capítulo que segue destina-se à análise e discussão das evidências levantadas na descrição do caso. Propomo-nos em apresentar os dados em si, relacionar com o referencial bibliográfico e pesquisas realizadas no Brasil e em outros países que abordam os princípios norteadores das boas práticas de gestão escolar.

Os principais dados foram obtidos por meio de um diálogo com atores do processo escolar, observação direta do dia a dia e referência do nome da escola no meio de comunicação da região do Vale do Rio dos Sinos. O olhar se deu no sentido de investigar os princípios das boas práticas desenvolvidas em uma escola com impactos positivos na mudança de comportamento de toda a comunidade escolar.

A partir das evidências, apresentamos princípios que categorizamos assim: princípio da participação, princípio das ações articuladas por projetos e princípio das parcerias.

4.1 O princípio da participação

Na seara da gestão escolar, as aprendizagens através da investigação e da própria experiência tornam-se necessárias para a tomada de decisão na governança organizacional. Considerando as trajetórias dos professores e gestores, a novidade trazida pela regulamentação da lei da gestão democrática e a eleição de diretores, em 2007, para escolas públicas, observamos muitas questões a serem problematizadas na gestão das instituições que compõem os sistemas educacionais. Da mesma forma que Freire, entendemos que o espaço escolar é histórico e cultural e socialmente constituído.

Para mim, a escola é uma instituição social e histórica, e ao ser uma instituição social e histórica, a escola pode ser mudada. Mas a escola não pode ser mudada

exclusivamente através de uma lei, mas sim por uma nova geração de professores e professoras, de educadores e educadoras que precisam ser preparados, treinados, formados. (FREIRE; HORTON, 2003, p. 207).

Logo, a gestão escolar é tema necessário a ser problematizado pelos profissionais da educação. Pois, qual é a função da gestão escolar? De que dimensões educacionais ela deve ocupar-se, além do atendimento aos aspectos legais, burocráticos e administrativo-financeiros? O que leva uma escola a ser considerada promotora de boas práticas de gestão escolar? Estas são perguntas que nos acompanham ao longo deste estudo de caso. Qual é a qualidade da visão pessoal de nossos gestores para o agir global, a exemplo do que nos questiona Lück (2013a)?

Ao conceber o princípio da participação como boa prática de gestão escolar, entendemos que o êxito educacional também recai sobre a qualidade da gestão. Somente boas práticas de gestão poderão garantir o êxito, o sucesso e a melhoria dos índices educacionais como um todo.

Logo, gestor educacional, muito mais que administrador, é aquele profissional que reconhece e valoriza as qualidades objetivas e subjetivas das pessoas e garante as condições de estrutura e infraestrutura para que a escola seja um lugar de criação do conhecimento e, conseqüentemente, desenvolvimento humano. Freire (1992, p. 158) entende que

[...] para haver desenvolvimento, é necessário: 1) que haja um movimento de busca, de criatividade, que tenha, no ser mesmo que o faz, o seu ponto de decisão; 2) que esse movimento se dê não só no espaço, mas no tempo próprio do ser do qual tenha consciência.

A EMEF Santa Marta foi inaugurada em 2 de abril de 2001 e começou a funcionar em fevereiro de 2001. No ano de 2015, a matrícula foi de 719 alunos. Sua construção se deu devido a uma reivindicação do movimento popular e associação de moradores que foram assentados na Vila Santa Marta, oriundos de desapropriações feitas para a expansão dos trilhos do Trensurb Porto Alegre – São Leopoldo. Esta reivindicação foi de aproximadamente 10 anos e contou com a efetiva participação dos envolvidos na comunidade. No entendimento de Lück (2013a, p. 45-46),

[...] apenas com uma efetiva participação, envolvimento e comprometimento local é possível promover a efetividade do ensino, tendo em vista não apenas a distância dos governos federal e estadual, e até mesmo dos sistemas municipais de ensino, em relação à escola, mas sobretudo porque são as pessoas com atuação direta ou indireta nas ações que fazem a diferença e sobretudo a partir de sua postura e perspectiva com que realizam o seu trabalho.

Mas como a escola chega a fazer processo de boas práticas frente a inúmeras dificuldades que se apresentam? “A questão, para mim, é como é possível que nós, no processo de fazer o caminho, estejamos conscientes sobre nosso próprio processo de fazê-lo, e possamos deixá-lo claro a quem vai nos ler.” (FREIRE; HORTON, 2003, p. 38).

Os dados obtidos dos participantes da pesquisa mostraram a participação como um dos princípios de boas práticas de gestão escolar. Para fins de compreensão dessa categoria, realizamos a divisão nas seguintes subcategorias: gestão escolar democrática; benefícios na solução de problemas; associação para uma missão e contribuição universitária. A apresentação dos dados se dará no primeiro momento, a partir da equipe gestora, professores, funcionários, familiares, alunos e comunidade externa. Vamos chamar de atores (A) e discriminando entre eles por um número (1, 2, ...). Assim, procedemos nas categorias e subcategorias que se seguem. A discussão se dá partindo da gestão participativa e liderança (LÜCK, 2014a, 2014b, 2013a, 2013c; LÜCK, et al., 2012), da gestão democrática da escola pública (PARO, 2012, 2016; FERNANDES; PEREIRA, 2016) e da organização e gestão da escola (LIBÂNEO, 2013; MONTEIRO; MOTA, 2013).

Gestão escolar democrática

O processo de gestão participativa da escola em foco iniciou em 1989. Nessa época começou a primeira iniciativa do poder público municipal em criar o conjunto de moradias para famílias deslocadas e sem residência fixa dentro da cidade. Neste mesmo ano, começaram os pedidos dos representantes dos moradores para a construção da escola, junto a este novo loteamento, já que a escola mais próxima ficava a mais de 1 quilômetro. No sentido da gestão participativa, deu-se aos poucos uma conscientização, tanto em âmbito de sistema de ensino como também da equipe gestora, professores, funcionários, familiares, alunos e comunidade externa, a unidade de ensino. O processo de (re) democratização no Brasil iniciado com a constituição de 1988 vai criar raiz também no âmbito local. Enraizar-se nesse ambiente quer dizer que todos precisavam aprender a participar, depois de anos de ditadura militar em que não existia nenhum estímulo para a participação popular.

Ao tomar os 15 anos de escola, os atores percebem a diferença do isolamento que prevalecia nos primeiros anos de existência. A comunidade não via uma escola e tudo parecia estranho. Tanto do lado dos professores e funcionários como também dos novos moradores. Para que a participação de fato fosse acontecer, os fatores como desconfiança e medo precisavam ser enfrentados. A análise mostrou que o tempo foi constituindo uma abertura a tal ponto que atualmente os pais e responsáveis pelos alunos acessam a Escola durante o

período de aula, querem saber da aprendizagem dos filhos, vem tirar cópias de documentos na secretaria, querem saber de projetos em turno inverso para deixarem seus filhos ocupados e aprendendo. De uma pessoa estranha, a escola é hoje ponto de referência para tudo.

Desde lá, a gestão democrática estimulou o melhoramento das relações entre profissionais da educação, pais e comunidade. Não é por imposição que se criam situações de mais participação. A gestão democrática será explicitada com este recorte: “a gestão se democratiza, isto é, ninguém nasceu democrático. Vamo-nos tornando a partir das experiências e vivências que temos. Seria necessário discutir estas experiências e que salto é possível dar para democratizar ainda mais” (A3). Uma situação típica apresentada como exemplo, é a reunião com os pais no turno da noite. Quando os encontros são propostos, deveria se ter a discussão com os participantes de seus horários e interesses em poder estar. Toda gestão democrática passa por discutir as ações e fazer com os interessados. Na escola em questão já se tem a ideia de participação efetiva. No entanto, observa-se falta de uma política pública que de fato combata a ausência dos pais e responsáveis na construção da escola participativa. Uma alternativa seria o atestado pedagógico dado pelo professor, que seria a justificativa de ausência do emprego para participar de conselho de classe. Propomos nesse sentido, pois dos pais e responsáveis o principal motivo de ausência é estarem cansados de noite e durante o dia coincidir com o horário de emprego.

Quando se fala de escola participativa, os dados mostraram que a liderança do gestor é essencial para propor a discussão e construção da gestão democrática. O que de fato aconteceu é que a gestora se colocou nesse caminho e foi legitimada pela comunidade na função de direção. A própria comunidade escolar, ao escolher por voto direto, desempenhou e desenvolveu um processo democrático. A primeira experiência data do ano de 2005. Nessa oportunidade a eleição da equipe diretiva contava com duas pessoas. A diretora e vice-diretora foram eleitas e elas convidavam mais uma entre as professoras para ser a supervisora. Atualmente, a eleição na rede municipal de ensino acontece no voto em chapa que deve ser completa: diretor, vice-diretor e supervisor.

Para não ficar somente no quesito voto direto para a concepção de democracia, encontramos outro movimento dentro da escola. Na época dos diálogos, a Escola estava passando por dificuldades financeiras. Segundo A7, há dois anos ficou-se sem receber as verbas federais por um problema na prestação de contas que bloqueou os repasses. Isso reduziu em mais de 50% as estradas no caixa. Assim, seguindo a perspectiva da liderança do gestor, foi apresentado o problema ao conselho escolar que estabeleceu um plano de

arrecadação de fundos. Um conjunto de eventos que tiveram a participação dos alunos, pais, professores, funcionários e comunidade em geral compensaram em parte, a falta de dinheiro. Foi observado que os professores colaboraram na economia de material, os alunos se conscientizaram para não desperdiçar e estragar o ambiente. Os funcionários otimizaram o uso dos produtos de limpeza e ajudaram a cuidar dos banheiros na hora do intervalo e recreio. Percebemos nos dados que o foco não ficou no lamento, na falta de algo. A existência do problema despertou para uma gestão mais democrática, na qual todos assumiram responsabilidades maiores pelo bom andamento da Escola.

No meio desta situação a equipe gestora se sensibilizou com uma nova iniciativa que é o cuidado com o ambiente. Passou a apoiar com tudo que era possível e viável, o trabalho com reciclagem de resíduos nos anos de 2014 e 2015, sem grandes custos. Aconteceu uma dinâmica de integração e junção de forças para que fosse possível o desenvolvimento dos projetos relacionados ao meio ambiente. Para esclarecer, consta que a escola recebeu todos os repasses federais atrasados em julho de 2016.

A base da gestão democrática é legitimada pela Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/1988) no seu artigo 206, inciso VI (BRASIL, 2015), e também pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDBEN/1996) no seu artigo 3º, inciso VIII (BRASIL, 2014). Assim tem-se como base o princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma da lei.” (BRASIL, 2015, 206, VI).

Vemos que já aconteceu e continua a se levantar alternativas de aproximar os atores e promover a gestão democrática. Criam-se vínculos e formas de organização propostas da parte da equipe de gestão escolar:

No caso da gestão da escola, corresponde a dar vez e voz e envolver na construção e implementação do seu projeto-pedagógico a comunidade escolar como um todo; professores, funcionários, alunos, pais e até mesmo a comunidade externa da escola, mediante uma estratégia aberta de diálogo e construção do entendimento de responsabilidade coletiva pela educação. (LÜCK, 2014a, p. 81).

Nesse sentido se coloca a questão da consciência. O significado da educação muda quando os participantes tomam consciência. O termo usado pelos atores nos diz de um processo. Cada vez que se tornam mais conscientes, as pessoas crescem com isso na responsabilidade e no atendimento as necessidades pessoais e sociais. Em Lück (2014a) é referendado como um processo educacional mais competente.

A ideia de que é o grupo de professores e equipe de gestão escolar que inibem ou estimulam a participação, é frisado em Lück (2014a) de que a realidade é complexa por

possibilita a atuação do sujeito em relação a ela e dela fazer parte, ao mesmo tempo em que influencia é influenciado por ela. Isso quer dizer que um professor que chegou sem ideias pode sair com ideias produzidas no coletivo. Foi nomeado como ‘prática educativa solidária’ pelo ator 3 que buscou chamar a atenção para a necessidade de ver a realidade por um enfoque novo. Estabelece-se um viés para a qualidade do ensino e promoção da aprendizagem mais elevada dos alunos. No entanto, não estamos imunes ao “desgaste de expectativas frustradas e o desenvolvimento, até, de um sentimento de imobilismo e de baixas expectativas em relação à capacidade da escola.” (LÜCK, 2014a, p. 29).

Ao se dedicarem ao estudo dos instrumentos úteis para a boa gestão escolar, Monteiro e Motta (2013) mostram que o diálogo é fundamental para tornar frutífera a gestão da participação. Os ambientes colaborativos se apoiam em um processo dialógico construído em comum acordo, porque não se pode pressupor que os participantes tenham previamente um consenso. Este parecer vem de encontro ao apresentado sobre a reunião de pais, que pode ser produtiva quando construir acordos e visões em comum. Para endossar, o estudo de caso realizado por estes autores, identificou que 62,5% dos pais marcou a reunião de pais ou responsáveis como a forma de participar da comunidade escolar.

A escola em estudo tem caminhado em um movimento que é amplo,

verifica-se que a ênfase no modelo de gestão escolar democrático, observada atualmente no Brasil, é coerente com as tendências mundiais em educação. Este movimento em favor da gestão participativa na educação é fortemente difundido em muitos países, destacando-se como fortemente consolidadas as experiências realizadas no Reino Unido, na Nova Zelândia, Austrália, nos Estados Unidos, no Canadá, na Suécia e Alemanha. (LÜCK, et al., 2012, p. 16).

O princípio de promover na comunidade escolar a distribuição de poder e compartilhar as responsabilidades é uma forma de legitimar as estruturas nos sistemas de ensino e na escola. Dessa forma, “trata-se de cuidar para que a educação escolar se realize, na forma e no conteúdo, de acordo com seus interesses, o que exige a participação dos próprios usuários da escola pública nas decisões que aí se tomam.” (PARO, 2016, p. 95). Mostra-se a necessidade de ampliar a compreensão de que gestão democrática também passa pelo “controle democrático do Estado.” (Idem). Por isso, a gestão escolar democrática é tida pelo autor como um lugar que pode vir a existir, ou seja, é uma coisa utópica no “projeto de democratização das relações no interior da escola.” (Ibidem, p. 13).

A ideia de utopia pode ser superada pois,

no modelo democrático e participativo demarcado pela LDB, as escolas precisam desenvolver diferentes canais de participação e instrumentos de responsabilidade, de modo que o currículo e seus processos sejam garantidos em todos os níveis,

inclusive os comunitários. Assim, o gestor formal ganha atribuições especiais no sentido de construir e manter os meios que promovam crescente participação e responsabilidade nos diferentes níveis em que o processo educativo acontece. (MONTEIRO; MOTTA, 2013, p. 222).

Podemos pensar que diante das inconsistências da realidade na gestão democrática da escola estamos perdendo tempo e recursos. Mas este pensar perde força, quando compreendemos que somos filhos de uma jovem democracia, que é necessário a capacitação dos integrantes da comunidade escolar e que a essência do ensino é preparar a comunidade para a gestão democrática (LÜCK, et al., 2012).

São possíveis algumas observações tendo em vista a discussão do princípio da participação na escola pública de educação básica. É no cotidiano que a instituição participante da pesquisa busca enfrentar a violência a que está sujeita, por meio de práticas inovadoras. As boas práticas de gestão são traduzidas numa ação sintonizada com mudanças qualitativas na relação com os alunos. Procura a participação das famílias e da comunidade, o engajamento dos professores e demais funcionários. Sintoniza o uso e a percepção do espaço físico, a sociabilidade e a própria imagem da escola.

Associação para uma missão

Os atores que se destacaram nesse processo chamado participação são alunos, professores, equipe diretiva, professor articulador de projetos, pais, funcionários, professores, educadora ambiental, estagiários da universidade, ONG, associação de moradores, empresas e poder público. A escola se tornou um espaço de participação na medida em que se abriu para a interação e para resolver os conflitos. Aqui, quando começamos a definir papéis, fica claro o papel de liderança e exercício democrático da diretora-gestora. O grupo de professores é inquieto na busca de soluções e melhorias das condições de aprendizagem e isso provocou a equipe gestora. Ao se proporem ajudar uns aos outros em prol da educação se destaca a associação, sensibilidade para construir uma escola diferente. Nos relatos ficou latente a força do grupo, isto é, a escola que é responsabilidade tanto da equipe gestora como também de professores e funcionários. Quando o professor ou funcionário se associa ao grupo escolar e compreende a missão dessa escola, deixa de se acomodar e se esconder.

Durante a vigência do Programa Mais Educação, a escola ficou sem vigilante nos fins de semana. Este programa com verba federal era oportunizado a toda comunidade e as atividades interativas aconteciam nos fins de semana. No caso da Escola, funcionava no sábado de tarde. Sem a abertura da Escola os alunos deixaram de ter acesso ao espaço interno

da escola e a área coberta. Assim, em acerto com um ex-aluno e vizinho da escola, ficou com a chave e abria os dois portões para que os alunos pudessem brincar e participar das oficinas no sábado de tarde. Reduziu a quase zero a quantidade de alunos ficando no muro da escola, forçando a entrada e causando danos ao patrimônio. Esta experiência relatada mostrou a trabalho cooperativo entre agentes de dentro e fora da escola em favor dos alunos.

No seguimento do trabalho cooperativo e de associação vale a contribuição de A3. Segundo este raciocínio, os principais princípios do educador já estariam dentro de cada pessoa, já existem independentemente do lugar. No entanto, estes princípios podem ser fortalecidos pelo grupo docente ou serem inibidos. “Quando você vem para um ambiente com vontade e vê uma gestão diretiva fechada é muito difícil se manter com uma prática diferenciada e qualificada em sala de aula. Parece que aos poucos a pessoa vai entrando no comum da escola”. O ambiente que propicia participação produz pessoas participativas. Pode-se falar em uma postura de abertura o processo de participação. Mas, é importante saber para que participar e quais são os resultados produzidos pela participação.

Atualmente, a cooperação e a associação dos membros da escola em estudo são reconhecidas na mantenedora. A Secretaria de Educação sabe que esta Escola tem uma cultura de sustentabilidade no ambiente escolar. Os integrantes pegam junto para que o trabalho aconteça. Através da criação de uma cultura entorno de uma missão mostra que os atores como professores e funcionários se uniram. Foi através da participação que percebemos a força de um grupo para possibilitar uma transformação social.

Seguindo esta perspectiva, a presença da Escola nesta comunidade faz superar as lacunas entre a desenvolvimento humano e limitações humanas - financeiras. Quer dizer que professores e pais se fortalecem, jogam juntos para “ultrapassar o taxado de ser uma região violenta e região do lixo” (A2). Acontece um movimento de reciprocidade e participação, superando o sentimento de solidão na luta. Os projetos que se desenvolveram buscaram integrar e se perceberam resultados que vão além dos planejados. Nesse sentido o A4 frisou que “isso é fruto de toda uma mobilização. A Escola como um todo está assumindo esta proposta, não é uma visão de todos, mas os professores querem se incluir neste trabalho diferenciado”. Observa-se, atrelado a isso, um crescimento da autonomia dos professores. O exemplo desses professores também está formando estudantes mais autônomos.

Para Libâneo (2013, p. 90 *apud* Neagley e Evans, 1969) a escolha de objetivos, os processos de trabalho e construção conjunta têm por base cinco fundamentos, dos quais o primeiro: “[...] a equipe deve ter uma meta, propósito, causa ou objetivo que seja

identificado, aceito, compreendido e desejado por todos os membros da equipe” retrata esta ênfase na formação de equipe para uma missão. Mostra a necessidade da meta comum que envolve os profissionais em uma equipe. Todas as pessoas podem desenvolver-se por meio de práticas participativas e de desenvolvimento pessoal e profissional (LIBÂNEO, 2013).

As observações de Lück, et al., (2012) se deram com o aumento do grau de profissionalismo na Escola. Três manifestações se seguiram: a existência de inovação; compartilhamento de ideias, conhecimentos e trabalho; corresponsabilidade com os resultados. Ao organizar a escola, a estratégia participativa promove a busca por melhores resultados. Como consequência da chance de participar com o poder, as pessoas tenderam a colaborar mais. Vem de encontro ao que foi apresentado nos relatos, ao energizarem-se os professores revelaram potencialidades latentes.

Dessa forma, a participação como princípio da boa prática de gestão escolar é entoada pelo gestor, segundo Lück (2014a, p. 35) “para a mobilização, organização e articulação do desempenho humano e promoção da sinergia coletiva.” Ao tomar a associação entre pessoas para o desenvolvimento da escola como princípio de boa prática necessitamos estabelecer o papel de liderança. Vamos,

conceituar liderança como sendo o processo de influência, realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientado por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que deva realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas. (LÜCK, 2014b, p. 35).

Esse processo de associar as pessoas, envolver a todos para o desenvolvimento de uma missão na escola cabe ao gestor escolar. “Destaca-se que o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto.” (LÜCK, et al., 2012, p. 17). Quando este propósito não vem a ocorrer, o grupo da escola, especialmente o gestor, estão se afastando da compreensão do significado de participação e podem melhorar através de uma reflexão-ação diferenciadas

Benefícios na solução de problemas

A gestão participativa na escola tem contribuído em parte para a superação do paradigma do conflito. Ao se disporem a participar, os atores preparam o ambiente para que seja mais cooperativo, em busca de objetivos e decisões que atinjam maior número de pessoas. Em um primeiro momento, a pesquisa identificou que os atores reconhecem na constituição brasileira a responsabilidade da família e da escola, enquanto Estado, na

educação dos alunos. Mas, se diagnosticou que a participação da família parece desresponsabilizada na educação e formação de limites de seus filhos. Com isso se argumenta que o potencial educativo, quando bem trabalhado e desenvolvido desde casa é uma contribuição, a participação da parte da família no processo de aprendizagem dos alunos.

Os diálogos com os pais e alunos demonstraram que as boas ações desenvolvidas na escola acenderam a vontade de mudar em muitas pessoas. A própria comunidade estabelece uma nova perspectiva e começa a participar. Os problemas começam a ser encarados através de ações, do fortalecimento da rede de apoio e na criação de vínculos com órgãos governamentais e não governamentais.

Uma mudança de rota no sentido de mais participação de todos os segmentos da comunidade se deu em 2013. Neste ano uma turma de 5º ano, sob a orientação de sua professora, começou um projeto sobre o meio ambiente. A professora no mesmo período estava desenvolvendo um projeto de pesquisa em nível de mestrado sobre escolas sustentáveis. Com o conhecimento teórico e prático inscreveu a escola na IV Conferência Nacional Infanto-Juvenil para o Meio Ambiente (IV CNIJMA). Aqui se marca o início de uma nova etapa. Observou-se que a equipe diretiva se colocou em atitude de aprendizagem, escuta e participação. O maior *insight* foi de que meio ambiente não é só natureza, mas é tudo a nossa volta. Por isso, ao combater a violência também se estava melhorando o meio ambiente. Foi assim que se uniram as forças no trabalho educativo.

O que ajudou na formação de atores mais conscientes e comprometidos foi a participação no coletivo educador ambiental do município. Este projeto em nível de cidade instigava os professores e os alunos das escolas da rede. Passaram a se enxergar como atores e protagonistas para mudar a realidade. E a mudança não vinha somente pelo professor. Os estudantes tornaram-se partícipes. “Desde o início temos os atores, o coletivo educador ambiental do município, que diferentemente fomentava a mudança na escola e o incentivo para levar coisas novas à sua comunidade” (A1). O foco no início era de que alguns professores eram da educação ambiental. Hoje se adotou um discurso mais amplo. É uma escola ambiental. Trabalhar para que a escola seja de educação ambiental.

Foi sinalizado que a Comissão do Meio Ambiente e Qualidade de Vida na Escola (CONVIDA) é uma resposta, uma boa ação traduzida na busca de melhoria da situação existente na escola. A CONVIDA é resultante da VI Conferência Nacional Infanto-juvenil pelo meio ambiente e o movimento Bairro Melhor origina-se da CONVIDA. Congrega

atualmente alunos, associação de moradores, representantes públicos e mediação dos professores articuladores. Podem se agregar todos os interessados em mudar e melhorar algum problema na Escola e na comunidade. Identifica-se neste processo de melhoria um trabalho de gestão escolar que permitiu instâncias de participação. Assim, mesmo que uma pessoa não seja eleita para o Conselho Escolar, instância máxima de participação, encontra dentro da escola formas de colaboração e proposição de suas ideias.

A participação pode ser incitada por meio de uma incomodação educativa. A equipe diretiva estava incomodada com a violência nos recreios e na frente da Escola. Alguns professores estavam incomodados com o lixo jogado no chão da escola e também nas ruas da comunidade. Essa situação gerou nos professores de sala de aula e nos professores da equipe diretiva uma vontade de mudar. Na sala de aula já com projeto de “lixo no lugar certo” e no ambiente escolar o “Projeto Fazendo de uma situação de conflito uma oportunidade de crescimento e aprendizagem” (CONDADE). Na fala de A5: “Tudo se uniu e deu muito certo. Disponibilizam professor para projeto. E aí em 6 meses os dois projetos se juntaram e deu um casamento muito certo”.

Com a união dos principais projetos, no ano de 2014 se criou a CONVIDA. Foi um dos encaminhamentos da IV CNIJMA. A CONVIDA criou o “Movimento Bairro Melhor”. Este movimento, entre outros, busca criar condições para que os atores sociais possam se conversar. Durante o I Seminário Caminhos para uma Comunidade Sustentável, realizado na Escola foram participantes, alunos representantes de turma, professores interessados em se integrar em projetos, equipe diretiva, representantes de moradores e associação de moradores, agentes públicos como secretários municipais e prefeito. Foi um marco na participação. Este seminário para a discussão da realidade em que a comunidade se encontra e possibilidades de melhorias se transformaram em um evento mensal. Esta reunião tem tido a primeira dama municipal como participante assídua. Nesse caso, a escola é a promotora, mas todos os interessados podem participar, com direito a voz, em dia e horário marcados.

Podemos chamar atenção para três destaques nas respostas sobre a união dos projetos. O primeiro é de que a Escola encontrou o *feeling* da comunidade, isto é, mesmo não sendo imediatamente, a Escola e comunidade conversaram e encontraram pontos em comum. Quando acontece a sintonia nos problemas a serem enfrentados, pareceu mais fácil resolver. Em segundo lugar, a importância da liberação de um professor para dedicação exclusiva aos projetos. Nesse caso, a direção da Escola solicitou junto a Secretaria Municipal de Educação uma professora disposta e capacitada, com carga horária de no mínimo 20

horas/semanais para ajudar os professores no desenvolvimento dos projetos de sala de aula e tocar projetos em nível de comunidade. Passou a ser chamada de professora articuladora. E em terceiro lugar, as mudanças e necessidades percebidas no contexto da comunidade são impossíveis aos olhos de administradores públicos. Para isso a criação da CONVIDA aproximou demandas de soluções e atenção mais imediatas. O Movimento Bairro Melhor busca a efetividade do círculo de informações tendo consequências e resultados de acordo com os sonhos da comunidade.

Os respondentes mostraram que se estabeleceu um novo discurso da inovação da prática. Todos na Escola estão convidados de uma forma solidária a pensar junto e abraçar a causa na Escola. Assim, acreditam existir uma possibilidade de novas e importantes práticas. Foi denominada de prática educativa solidária e não solitária. A mudança de concepção reside no fato de quando sozinho não se tem, com o resto do grupo pode-se ter uma prática. Assim, o todo é sempre mais que a soma das partes quando se fala participação. Na Escola o trabalho do grupo e em grupo faz muita diferença, chamado de prática educativa solidária.

A participação mostrou-se uma aliada na superação e resolução de problemas na gestão da Escola de educação básica. Observamos a valorização das pessoas que atuam nas instituições, sendo dos mais diversos segmentos possíveis. Este enfoque é dado por Monteiro e Motta (2013, p. 71):

Nesse novo contexto socioeconômico, o elemento humano – o trabalhador – ganha importância, deslocando-se mais para o centro do modelo produtivo e de gestão, já que somente as pessoas são portadoras e construtoras de conhecimento, e, especialmente, porque, numa sociedade de comunicação complexa, a capacidade de conexão entre as mentes no engajamento colaborativo é o que gera poder criativo na resolução de problemas.

Este raciocínio vai de encontro aos resultados obtidos pela diretora da Escola Oliveira Brito que “mediante a participação, e a partir das análises feitas em conjunto, foi desenvolvendo uma melhor compreensão do problema, um compromisso em resolvê-los e ideias de como fazê-lo.” (LÜCK, et al., 2012, p. 55). A centralidade da gestão no caso observado se dá a partir da solução de problemas e da participação nas decisões. Os dois aspectos intimamente interligados facilitando o processo.

Na visão de Lück (2014a, p. 50): “não se pode conceber que estas organizações sejam orientadas pelo antigo enfoque da administração científica, pelo qual se considera que, tanto a organização como as pessoas que nela atuam, são componentes de uma máquina manejada e controlada de fora para dentro e de cima para baixo.” Estas organizações, no

nosso caso são educandários que desenvolvem atividades pedagógicas. O trabalho com pessoas exige gestores, e são eficazes ao serem pensadores flexíveis, que têm nos problemas uma oportunidade e têm facilidade na tomada de decisões (BRIGHTMAN e URBAN in LÜCK, et al., 2012).

Diante da complexidade a diversidade de estratégias é bastante visível e significativa. Traz consigo a perspectiva de transformação das práticas convencionais de gestão e organização da Escola. Nesse sentido, a ocupação com a gestão escolar exige um posicionamento em relação às questões que lhe são impostas pela sociedade em geral. Em seu conjunto, tais ações de participação vêm possibilitando uma visibilidade da Escola cada vez maior, atores envolvidos e emergência de um clima escolar favorável para o êxito das iniciativas com intuito de incluir e agir. Esta noção aparece na quase totalidade dos depoimentos colhidos nos diálogos na Escola, explicam os resultados satisfatórios do trabalho desenvolvido.

4.2 O princípio das ações articuladas por projetos

Apresentamos os projetos escolares como um dos princípios de boas práticas de gestão escolar na Escola de educação básica. Para fins de compreensão desta categoria, realizamos a divisão nas seguintes subcategorias: possibilidade de ação coletiva; resposta a uma necessidade; fazer pedagógico contínuo e apoio externo.

Possibilidade de ação coletiva

A colaboração em ambiente escolar mostra sua força no sentido de criar novas formas de ensinar e aprender. Ao tratar a categoria projetos dentro desta perspectiva, conseguimos visualizar boas práticas de gestão escolar. Os projetos agregam as diversas forças em torno de um mesmo objetivo. Na sua maioria os atores escolares, mostraram-se abertos para receber ajuda e colaborar em trabalhos com outros professores, fora da sua área do conhecimento.

As respostas que obtivemos foram ao encontro da nossa expectativa. Mostraram a opção pelo trabalho transformador em relação ao trabalho tradicional e sendo pensado de forma coletiva e colaborativa.

Na instituição escolar participante da investigação foi relatado que “no início tudo era separado, um projeto da equipe diretiva e um projeto de sala de aula. A direção queria enfrentar a violência e a professora o meio ambiente” (A7). Aqui se experimentou a criação, com a falta da integração. Mesmo que tivesse ação, essa não era coletiva. Junto com a questão da falta de tempo, apresentou-se a dificuldade de planejamento coletivo das ações. Isso resultou em ações isoladas, práticas adotadas por uma instituição parceira, por um professor ou alguns alunos interessados. Do contrário, quando o projeto foi envolvente apresentou maior ressonância na escola e na comunidade.

A escola se colocou no caminho de fazer a diferença. As mudanças não foram imediatas e totais. A inclusão de projetos na rotina da Escola data de anos anteriores. No dizer de A3 “o que alguns professores estão fazendo, incluindo projetos, começaram a fazer diferente. Não entro mais só na sala de aula para dar a aula e ir embora”, mostra o esforço e valorização de cada etapa realizada. Existe da parte da equipe de gestão escolar o apoio e autonomia para levar adiante uma nova ideia. O olhar da equipe gestora mudou sobre a prática de gestão. Na observação de A1 e A3, grande parte dos projetos quer analisar e mudar o próprio olhar sobre a comunidade e outros já proporcionam a saída pedagógica e a prática das ações pensadas.

Deu-se um encontro com a leitura de (BARBOSA, 2004; LIBÂNEO, 2013; LÜCK, 2013a, 2014a; PARO, 2016) de que a realidade social é criação, pelas ações de grupo. Quando as pessoas que trabalham em um mesmo ambiente aceitam o desafio de criar, esse espaço é influenciado com mais força. No dizer do ator A1 estabelece-se um processo de transformação. E isso é possível “mediante ação compartilhada e coletiva.” (LÜCK, 2013a, p. 108). Os educadores na sua ação olharam no seu entorno e a partir deste, criaram uma realidade melhor. É o trabalho e a organização de projetos que tornaram possíveis a concretização de ideias dos professores, gestores, funcionários, pais e alunos, no atendimento das necessidades apresentadas pela sociedade em geral. No meio de uma grande transformação da sociedade é o professor o principal agente de mudança na escola, de impacto sobre as instituições educacionais e sobre os jovens (BARBOSA, 2004). Nesse mesmo sentido, Paro (2016) põe o esforço conjunto de buscar objetivos coletivos como alternativa de superação das condições adversas na escola pública.

Em Libâneo (2013, p. 226) a proposta de gestão “é aquela que cria um sistema de práticas interativas e colaborativas para troca de ideias e experiências para se chegar a ideias e ações comuns, busca de consensos em torno de uma base de objetivos comuns,

enfrentamento e superação de conflitos”. Nesse contexto, a ação coletiva pode ser apresentada no trabalho por projetos. São os diferentes atores da instituição escolar, internos e externos que podem desenvolver-se. Portanto, parece ser importante a integração de professores, alunos, responsáveis pelos alunos, comunidade e parceiros para o efetivo desenvolvimento e transformação da realidade através da educação. Isso é possível no estabelecimento de objetivos coletivos.

Resposta a uma necessidade

O conceito que agora se apresenta é o do compromisso com a comunidade através de uma resposta a necessidade apresentada. Nesse sentido, a dimensão social dos projetos escolares se constitui como partilha das obrigações de educar as novas gerações entre família e Estado. O grupo de professores desenvolve sua profissão na medida em que compartilha os problemas, discute e analisa as influências no e do seu trabalho. A reflexão que emerge dessa subcategoria é que toda a ação tem uma intenção, sendo mais ou menos consciente. Quando se trata de realizar uma reflexão crítica, há uma orientação em definir a atuação e os objetivos a que se propõem as respostas.

Nesse sentido, em 2013 a equipe de gestão escolar se propôs atuar no enfrentamento à violência. Observava-se o seu alastramento na relação entre alunos e mais os seus amigos que se acumulavam em frente à escola. Isso obrigava a seguidas chamadas da guarda municipal para auxiliar na entrada e saída de alunos. Era chamado de Projeto, fazendo de uma situação de conflito uma oportunidade de crescimento e aprendizagem (CONDADE). Em paralelo, na sala de aula acontecia o projeto de Meio Ambiente e Qualidade de Vida na Escola, movido por uma professora de 5º ano, educadora ambiental e estudante de mestrado na área de educação ambiental e sustentabilidade. São duas ações resultantes de escolhas e dirigidas para a solução de problemas: ser educadora ambiental e fazer estudos de pós-graduação. Nessas ações há uma vontade de identificar a escola com a comunidade. Na visão do ator 2: “aconteceu aqui o que acontece nas escolas em geral. Cada um faz o seu melhor”.

O trabalho por meio de projetos melhora as relações entre as pessoas, com o meio ambiente e com o mundo em geral (A1, A2, A4, A5, A8). Na observação de A4 “o comportamento das crianças melhorou com um ensinamento do lixo. Eu tenho a diferença: desde que eu entrei na escola, nós temos um pátio da escola muito melhor depois do recreio, eu observei isso!” A5 manifestou que a equipe diretiva conseguiu atingir seu objetivo de melhorar as relações. O trabalho por projetos se ampliou de tal forma que não há mais mãos e pés para dar conta de tudo. Atualmente, a educação ambiental vai além de uma disciplina,

pois é o cuidado com o todo, o cuidado com a relação. É o entendimento e a prática do entendimento.

A participação da Escola na IV CNIJMA foi uma atividade que mobilizou toda a comunidade. Trata-se de uma proposta do Ministério do Meio Ambiente e Ministério da Educação (BRASIL, 2013). Foi o marco de partida para uma união entre os diferentes projetos e professores que desejavam contribuir para além da sala de aula. Em 2013, uma das tarefas exigia a criação de uma CONVIDA, isto é, organização de alunos e educadores ambientais. A mobilização dos alunos da CONVIDA uniu professores de sala de aula, educador ambiental e professor referência em enfrentamento à violência. Houve uma incorporação do conceito de violência ao meio ambiente.

O professor, ao organizar seu trabalho, estabelece uma dimensão de relação com a comunidade e o produto de seu trabalho é resolver problemas que afetam a vida das pessoas e seu desenvolvimento (DOMINGO, 2003). O grupo de professores e equipe gestora precisou ampliar a compreensão a respeito da educação ambiental. Para Lück (2013a, 2013b), em muitos casos falta compreensão clara e entendimento esclarecido sobre a real dificuldade vivida. Pode-se relacionar a ação de professores, na qual a atuação é por iniciativa de colaborar com o bem-estar, sugerir e atuar em sintonia com o todo.

Entre as vantagens do trabalho por projetos podemos citar aquela que mobiliza e direciona o esforço e concentração “em aspectos significativos das situações-problema e desafios em foco, pela determinação de seus aspectos essenciais e diferenciação destes em relação aos aspectos secundários.” (LÜCK, 2013b, p. 19). Pode-se inferir que os projetos contribuem para uma educação de qualidade e atrelada às necessidades da comunidade escolar. Diante das resistências, as vantagens se sobrepõem e mobilizam os professores em fazer mais e melhor.

Identificamos que o movimento Bairro Melhor foi o início de uma mudança. Os professores começaram a cuidar do bem-estar da comunidade, começaram a sair da sala de aula. A CONVIDA foi ao encontro das necessidades que a comunidade estava sentindo. Da escola para fora foi o diferencial. A concepção de um projeto com justificativa social. Pensar e repensar o lugar onde vivemos e torná-lo possível foi a alavanca para destacar o princípio da prática dos projetos na gestão escolar. Foi destacado que o trabalho por meio do projeto mostrou os problemas sociais e ambientais.

Fazer pedagógico contínuo

Ao nos referirmos à subcategoria do projeto como um fazer pedagógico, procuramos mostrar o processo de melhoria contínua. Na Escola, o entendimento é de que os processos sociais são dinâmicos, sendo as soluções e melhorias de qualquer situação considerados dentro de processos de ação e de transformação. O conceito associado é de que qualquer ação produz novos resultados. Nesse caso, há um desejo de que os empreendimentos na Escola resolvam os problemas e melhorem a organização.

Mesmo sem a profundidade desejada pelos professores, os projetos desenvolvidos passam a ter como conteúdo o próprio aluno e sua comunidade. Há mais espaço para o conhecimento produzido pela prática e pesquisa. E menos conteúdo transmitido. Começa um discurso entre professores de um conhecimento resultante da prática. Ao ser questionado sobre o que os projetos ajudam, A5 sintetiza: “As ações realizadas pela Escola ensinam a ler a escrever. Mas elas também ensinam a ter responsabilidade, a criação e a sustentabilidade do planeta, lições para a vida toda. Nós aprendemos aqui que tudo tem consequências”. Outros atores (A2, A3, A10) que estão apostando em projetos reforçam essa concepção. Entendem que os alunos precisam fazer saídas de campo, o mapeamento da comunidade, ruas, casas, chegar às pessoas, ambientar-se na localidade. Este projeto foi vinculado às notícias do site da Prefeitura Municipal de São Leopoldo no dia 9 de maio de 2016 sob o título: “Estudantes realizam mapeamento interativo comunitário na Vila Santa Marta”.

Há uma prática em implantação que é metodologia científica em todas as turmas do Ensino Fundamental a partir do 4º ano. Está sendo de forma gradativa, começando com os mais novos e ampliando uma turma por ano. Há várias turmas e professores trabalhando desta forma, sem realmente ter o conhecimento teórico da metodologia científica. Tem-se a concepção de trabalhar com o currículo relacionado à gestão e uso do espaço físico. Existe um espelhamento entre as boas práticas de gestão dos professores e alunos em um determinado espaço. Quando um professor tem sucesso, ele partilha sua boa prática e outros passam a utilizá-la com algumas adaptações. “Nosso desejo vai sendo trabalhado em sala de aula. Trabalhar o meio em que você vive. Temos vários projetos ligados a isso. [...]. No contra turno os alunos vinham para as atividades no projeto “Horta mãe-terra”. O que era produzido na horta era oferecido no refeitório uma vez na semana” (A10).

Os trabalhos por projetos mostraram-se como boas práticas de gestão escolar. Na investigação não foi possível quantificar, no entanto, em relatos de professores foi sinalizada a boa conversa dos alunos, professores que podem entrar tranquilos em sala de aula, motivado pelos projetos. Alguns vão além da sala de aula. O pátio se mostrou muito gostoso

da parte dos alunos. No entendimento dos professores as boas práticas de gestão se diferenciam das más práticas por relacionar-se bem com o interior e o exterior da Escola. Foi sinalizado que a relação com o exterior é o cuidado de quem não está matriculado.

Está em adoção uma nova linguagem para os projetos. Para dar a noção de que todo este conjunto de atividades não está mais ligado exclusivamente ao professor, passaram a ser chamadas de Práticas Políticas Pedagógicas da Escola. A equipe de gestão da unidade educativa, em diálogo com os responsáveis da Secretaria de Educação (SME) passou a marcar uma nova fase do desenvolvimento da Escola como um todo. A SME é formada por uma equipe de educadores concursados, contratos e em cargos de comissão da parte da Prefeitura para monitorar e animar toda a rede de escolas que compõem o sistema municipal.

Instala-se um diferencial na ação por projetos que em Lück (2013b, p. 18) tem o sinônimo de contribuição e estabelecimento de “novos horizontes e patamares mais elevados de serviços.” Necessitam de consistência e unidade de propósito para a efetivação das ações. O foco é no pensar global para uma ação local. Paro (2016) afirma que essas ações ainda são muito limitadas, pois privam a efetiva participação das camadas trabalhadoras que são os pais dos alunos das escolas públicas, nos destinos da educação escolar. Esta falta ou limitação de participação da parte dos responsáveis pelos alunos, apresentada por Paro na década de 1980, é um dos desafios ainda hoje. Não se encontrou um ponto de equilíbrio, no entanto, várias iniciativas educativas e de trabalho por projetos tem formado uma nova geração disposta a participar de ações coletivas.

O bom andamento dos projetos na Escola também está diretamente ligado à administração municipal e suas opções políticas. O apoio de pessoas qualificadas na orientação dos projetos, a liberação financeira para contratação de horas trabalho de professores já em sala de aula e remanejamento de professores de sala de aula para dedicação exclusiva em atividades de campo precisam do aval da mantenedora. Assim, práticas políticas discutidas por Paro (2016, p. 36) são esses contratos entre representantes da escola e representantes do Estado, a luta pela participação coletiva. Esta antecede a prática administrativa, querendo que aconteçam em “um só processo, de modo que avanços em um dos campos levem a avanços no outro, de forma contínua e interdependente.” Do ponto em que as ideias são geradas, até sua implantação a prática política tem a sua importância. Não basta ter boas intenções na escola pública. A equipe gestora da escola necessita de auxílio financeiro e formativo para multiplicar sua força entre professores, funcionários, pais e alunos.

Algumas características da prática por projetos se destacaram na escola: são ações muito experimentadas e depois relatadas e escritas; têm origem de inquietações de algum professor e turma de alunos e depois ganha visibilidade e adeptos; buscam responder a uma necessidade; é feito de forma autônoma pelo professor e tem foco nos alunos. Em grande parte, se aproximam dos princípios do método de projeto:

- *Visão de resultados e de ações concretas;
- *Concentração e canalização de esforços e energias;
- *Apropriação e mobilização de recursos;
- *Caracterização clara e objetiva do foco;
- *Agilidade e versatilidade, na busca de resultados;
- *Tempo e recursos delimitados. (LÜCK, 2013b, p. 29)

Ao compor as boas práticas de gestão da escola, os participantes da pesquisa mostraram que a dimensão do tempo, quantidade de alunos por turma, defasagem de aprendizagem e espaços de participação são dimensões que precisam ser aperfeiçoadas. Estamos na reflexão sobre uma das três principais urgências apontadas por estudos da Fundação Lemann (2016). A defasagem de aprendizagem dos alunos em relação à série que estão é apontada como desafio para o cumprimento dos currículos em sala de aula. Entre as três ordenadas, também se posicionam a falta de acompanhamento psicológico para os alunos que precisam e a indisciplina dos alunos. O fato é que na unidade escolar estudada, boa parte dessas urgências está sendo enfrentadas. Não são tão latentes pelo fato de que os projetos criados na Escola e aqueles propostos pela SME estão surtindo um efeito positivo sobre os resultados com os alunos.

Apoio externo

Para início da discussão sobre a subcategoria, buscamos definir apoio externo como qualquer relação com outros agentes para melhorar ou possibilitar a existência do projeto. Se assemelham professores, alunos, pais, pessoas físicas, empresas, universidades, governo municipal, associação de moradores e organizações não governamentais (ONG).

Por vezes é um professor que muda seus procedimentos para contribuir ao entendimento dos projetos, uma empresa que abre edital para destinar recursos financeiros, uma universidade que cria grupos de formação de professores; encaminha estagiários para acompanhamento de alunos em projetos; chama alunos voluntários para cursos. Pode-se afirmar que os alunos da própria Escola são grandes parceiros. Em turno inverso dedicam parte de seu tempo em monitorias, pinturas, melhorias e organização do ambiente comunitário. Contribuem as ONGs que fazem palestras e acompanham projetos específicos sobre ambiente, saúde e sustentabilidade e por último a boa repercussão no governo

municipal, através da SME que destinou mais horas, participação em cursos e recursos materiais para o crescimento dos projetos.

A iniciativa de investir e buscar a inclusão da Escola em projetos partiu dos professores. É deles a criação, a experiência, a intuição e a entrega. Vem na fala de A5: “Tudo vai acontecendo na Escola. Nós temos um pouco de teoria e muita experiência. Tudo vai acontecendo na Escola. Ela não para”. Este processo de mobilização começou com os professores levando projetos sobre sustentabilidade e meio ambiente para seus alunos em sala de aula. Quando não foi mais possível segurar o trabalho somente entre as quatro paredes, a equipe de gestão escolar pleiteou junto a SME um professor com interesse e disponibilidade para em turno inverso continuar o avanço do trabalho iniciado em sala de aula.

Quando falamos em apoio da SME para com suas escolas, queremos dizer de um esforço para fechar o quadro de professores, orientação no sentido de oferecer material de apoio e organização do projeto em si. Uma professora que trabalha nos anos iniciais do Ensino Fundamental tem como temática os quatro elementos: ‘água, ar, fogo e terra’. Por isso, ela relata que os objetivos da Escola foram atendidos junto à secretaria municipal: “Aí criamos a proposta do ar e fomos lá. Nós conseguimos 20 horas/semanais disponíveis para projetos e a coisa começou a deslanchar” (A1). A concretização da ideia de um professor liberado para trabalhar exclusivamente com alunos em projetos foi determinante. Alavancou um diferencial para o bom andamento das atividades propostas.

O que aconteceu foi um esforço do pessoal da Escola em ajudar a comunidade em melhorar a qualidade de vida, acesso à saúde e lazer. Quando a população começou a perceber a necessidade da participação, tornou-se visível uma prática política que antecede a prática administrativa. Em busca da concretização, os projetos mostraram-se mais fortes quando os educadores se uniram à população. Pelo fato de os projetos criarem vínculos de ordem local, regional e porque não dizer global, a comunidade passou a ter visibilidade. O caminho começa a ter duas vias, isto é, empresas e governo buscam boas escolas para investir.

O vínculo forte que se estabeleceu com o jornal de circulação regional, Jornal Vale dos Sinos, promoveu a socialização de boas práticas. Divulgou-se com ênfase a viagem de uma aluna, professora e diretora para uma universidade nos Estados Unidos em 2015. O portal de notícias online do Jornal Vale dos Sinos e Portal da Prefeitura Municipal apresentaram a comunidade e a escola de uma forma positiva, alterando o percurso de uma

comunidade manchada pelo medo e violência. Parte dos apoios externos está vinculada às leis governamentais que obrigam a caridade e projetos de responsabilidade social. Por outro lado, um grupo de pessoas se convenceu que pode fazer o bem e ajudar na formação das crianças e jovens. A equipe gestora da Escola aprendeu a buscar os meios de melhorar o serviço escolar prestado por esses parceiros, nesse período que compreende os anos que seguem 2013.

A unidade escolar por si só é impotente diante dos objetivos que se colocam à escola pública. Mesmo que tenha os melhores professores de uma rede e uma equipe gestora empenhada, necessita de apoio externo para atingir a lei maior: “preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 2015, art. 205). Dessa maneira, um dos propósitos da constituição é ter a participação desses agentes que não estão obrigatoriamente encarregados de agir nos projetos, mas podem colaborar para empoderar o pessoal da escola.

Ao despertar para a possibilidade de colaboração o ser humano desenvolve sua capacidade. Assim é possível dizer que,

incapaz de produzir diretamente sua existência material, o homem só pode fazê-lo no relacionamento e na troca de esforços com seus semelhantes. Esse relacionamento, para manter-se na esfera do humano, para não degradar-se ao nível da relação entre coisas (âmbito da necessidade), precisa ser caracterizado pela colaboração e pelo reconhecimento do caráter humano dos indivíduos envolvidos (âmbito da liberdade). (PARO, 2016. p. 129-130).

Mais ou menos conscientes, todos os integrantes da escola influenciam e interferem nos resultados. Dessa forma, é responsável da parte dos participantes que estes tenham em mente seu grau de associação à ação e o que fazem a realidade escolar com seu trabalho (LÜCK, 2013c). Por isso ela trata de uma ação cooperativa em que uma boa ação é aquela que se associa, integra o interesse individual com apoio de ações diversas do seu entorno (LÜCK, 2013a).

Ao relacionar os projetos com a união de forças entre professores e população, amplia-se o olhar para esta força que chega até a vontade política. Será a mesma que leva o Estado a empregar esforços no desenvolvimento de um trabalho em prol das classes trabalhadoras. Quando uma ideia é bem descrita e tem um desenvolvimento com resultados a atingir, mostrou ter adeptos e força para cativar apoiadores. Acontecem alterações e melhorias para que o projetado venha a ser alcançado. Nesse sentido, o poder público municipal e a universidade têm tido sua contribuição ao ajudar os professores na sua formação continuada. Com os estudos desenvolveram seu potencial na perspectiva de um

trabalho inovador. Por se tratar de uma escola pública e carente o vínculo, o apoio de mais pessoas e recursos torna-se ainda mais importante para a superação da sociedade autoritária, tradição autoritária e organização autoritária (PARO, 2016).

Este trabalho colaborativo na escola passa pela orientação de boas práticas de gestão realizadas pelo gestor e sua equipe. Podemos inferir que nesse sentido “na hora de enfrentar os desafios do cotidiano da sala de aula, é na equipe escolar que o professor encontra o seu principal apoio.” (LEMANN, 2016, p. 16). Não podemos também fugir da realidade apresentada por Paro (2016) de que na escola pública o diretor tem tão poucos recursos para gerir que sua ação se torna limitada. Por isso, pareceu próprio a atitude da equipe gestora de abrir possibilidades para mudar a Escola e a comunidade através de projetos com apoio de múltiplos agentes sociais.

4.3 O princípio das parcerias

A temática que agora abordamos tem por objetivo identificar e descrever a contribuição das parcerias com as boas práticas em gestão escolar desenvolvidas na Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF) Santa Marta, de São Leopoldo (RS). Ao seguir, na dinâmica das categorias anteriores, dividimos o conjunto do princípio das parcerias em subcategorias que seguem: construção dos professores; universidade produtora de práticas e teorias e colaboradores de uma escola sustentável. Ao ligar as três subcategorias pode-se induzir que a escola, de um modo geral, é reinventada continuamente pela contribuição dos atores que acreditam na força da educação. Desse modelo fazem parte uma escola, as empresas, as universidades, o governo e uma comunidade. Segue a apresentação e discussão dos dados.

Construção dos professores

Os anos que se seguiram à fundação da Escola parecem ter a presença de mais agentes construtores do espaço educativo. No dizer do ator 8, a intenção inicial sempre partia dos professores. As práticas educativas na escola, nos

anos de 2005, 2006 e 2007 foram muito promissoras, no meu ponto de vista. Porque a gente fez um grande projeto, foram os professores, ouvimos alunos, ouvimos os pais dos alunos e a equipe diretiva para fazer esse projeto. Essa mensagem tinha a questão ambiental. Iniciamos o processo de usar uma área

grande, que estava abandonada. Com parcerias da universidade, do colégio agrícola municipal e da UPAN que é uma ONG (A8).

Para ampliar a compreensão das parcerias nesse ambiente, tratamos de introduzir um pouco de histórico. A EMEF Santa Marta começou a funcionar em fevereiro de 2001 e foi inaugurada em 2 de abril de 2001. Na metade do ano de 2015, a matrícula era de 719 alunos. Sua construção se deu devido a uma reivindicação do movimento popular e associação de moradores que foram assentados na Vila Santa Marta, oriundos de desapropriações feitas para a expansão dos trilhos do Trensurb Porto Alegre – São Leopoldo. Esta reivindicação foi de aproximadamente 10 anos e contou com a efetiva participação dos envolvidos na comunidade. No entendimento de Lück (2013a, p. 46),

[...] apenas com uma efetiva participação, envolvimento e comprometimento local é possível promover a efetividade do ensino, tendo em vista não apenas a distância dos governos federal e estadual, e até mesmo dos sistemas municipais de ensino, em relação à escola, mas sobretudo porque são as pessoas com atuação direta ou indireta nas ações que fazem a diferença e sobretudo a partir de sua postura e perspectiva com que realizam o seu trabalho.

Esse comprometimento local foi observado quando se tratou do desenvolvimento de pessoas e formação dos professores. Todos os trabalhadores da Escola são convidados anualmente a participar em cursos e eventos. Quando alguém precisou sair, avisava o grupo do porquê de sua ausência. A participação reverteu para o bem da Escola e respeitando as diferentes necessidades. Não obrigatoriamente precisa ser de algum projeto. A substituição e troca de professores era negociada antecipadamente com a direção escolar. A criação de confiança resultou em um comprometimento e parceria entre os professores. Por vezes, enquanto a equipe diretiva estava participando de formações e reuniões externas, um professor ficava gerenciando a secretaria, o telefone e o pátio. Nesse mesmo sentido, o incentivo a todos os professores foi de busca de formação dentro da proposta da escola. Os professores participantes da pesquisa perceberam lacunas na formação inicial e na atualização pedagógica.

É através de proposições atrativas em que os pais sintam que as crianças podem concorrer no mercado de trabalho e nas universidades. Quando se refere à postura dos professores, o A5 entende que grupos mais antigos têm mais vícios e podem estar acomodados. O perfil desta Escola se mostrou em um evento realizado em uma universidade da região. O curso de formação para uso de tecnologias em sala de aula e criação de vídeo games foi divulgado na Secretaria de Educação (mantenedora), que indicou a Escola. A proposta era de que fossem alguns professores, mas o convite se estendia a todos. “Este

grupo é assim porque ele é jovem. Nossa Escola é jovem. É um grupo que corre riscos [...] Os professores foram para a formação. A coordenadora pediu alguns, foram 20. Ficou entusiasmada com a receptividade desta Escola, pois tem uma relação boa com inovar” (A5). O curso se realizou no turno da noite, fora do horário de trabalho e de forma voluntária.

Este dado geral foi compartilhado por integrantes da equipe gestora da Escola. Assim, diante dos esforços nos últimos anos, perceberam avanços com resultados a curto, médio e longo prazo. Identificaram que a passos lentos foi montado um grupo interessado entre todos os funcionários da Escola. Atualmente, o grupo é percebido como bom, pois está pegando junto. Uma ideia está cativando mais pessoas. Estão se fazendo coisas com a comunidade, com parceiros e em várias áreas de trabalho da universidade. Foi frisado ‘a passos lentos’ porque nem todos querem a mesma coisa. Colocar em prática nem sempre é tão fácil como está escrito no papel. Foi mostrado que a equipe diretiva criou projetos e mais projetos, em todas as disciplinas, no entanto, a educação sofre um pouco com professores desinteressados.

Ao comentar os processos de transição Etzkowitz (2009) lembra que na verdade se dá infinitamente. Não tem um ponto final essa questão. Historicamente, a noção de transição foi introduzida com o fim do Comunismo no Leste Europeu. Na visão do autor, não só os países com perfil comunista estariam em transição, mas também o Ocidente e Ásia Capitalista. Não poderíamos deixar de atentar para a atual transição pelo que passa a América Latina. Assim, não podemos julgar o desinteresse dos professores só pela pessoa. Na situação destacada chama a atenção que o professor não está alheio ao desenvolvimento do Brasil, ao que vem sendo noticiado em relação aos líderes políticos e empresariais. Pode-se falar em problemas da sociedade, da qual o desinteresse é um deles.

Mas, como a Escola chega a fazer processo de boas práticas frente a inúmeras dificuldades que se apresentam? “A questão, para mim, é como é possível que nós, no processo de fazer o caminho, estejamos conscientes sobre nosso próprio processo de fazê-lo, e possamos deixá-lo claro a quem vai nos ler.” (FREIRE; HORTON, 2003, p. 38). Uma visão da democratização na educação já foi apresentada acima e recorre novamente aqui na visão de Etzkowitz (2009, p. 193), “uma política de inovação indireta e descentralizada, através das esferas institucionais, pode ser mais eficaz do que as abordagens diretas tradicionais, uma vez que é mais suscetível a levar em consideração as diferenças regionais e incorporar iniciativas de baixo para cima.”

Refletir sobre a própria prática docente do educador em escola pública é tarefa necessária para a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem, satisfação e realização pessoal. Da mesma forma, uma ótima oportunidade para que se repense, começando pelas universidades, a excelência na formação dos professores e gestores das escolas. Não é possível isolar a formação em nível superior da prática pedagógica. Mas é possível e necessária uma formação inicial e continuada dos educadores e gestores escolares, pautada pela crítica, pela participação ativa. Formação esta que problematize as inúmeras variáveis intervenientes nos processos educativos. A realidade vivida pela Escola em estudo confirma o posicionamento a seguir.

Quanto mais as pessoas participarem do processo de sua própria educação, maior será sua participação no processo de definir que tipo de produção produzir, e para que e por que, e maior será também sua participação no seu desenvolvimento. Quanto mais as pessoas se tornarem elas mesmas, melhor será a democracia. (FREIRE; HORTON, 2003, p. 149).

O papel gestor é fruto de uma personalidade e de uma formação acadêmica crítica e libertadora, é mola propulsora para o surgimento de boas práticas de gestão escolar mesmo em ambiente hostil, como é o caso em estudo. Uma gestão participativa que envolve todos os atores sociais na construção do projeto escolar – pais, professores, alunos, funcionários, comunidade, empresas, governo e universidade – mostra-se favorável ao sucesso. Nesse sentido, parece oportuno a utilização do termo Hélice Tríplice criado por Henry Etzkowitz para uma realidade vivida no Instituto de Tecnologia de Massachussets. “A Hélice Tríplice das interações entre universidade-indústria-governo é a chave para a inovação em sociedades cada vez mais baseadas no conhecimento.” (ETZKOWITZ, 2009, p. I). Tomamos a iniciativa de apresentar uma quarta e quinta, formando assim escola-comunidade-universidade-indústria-governo o que podemos chamar de Hélice Quíntupla. Realiza-se o movimento de produção de conhecimento a partir da base, ou como diz Etzkowitz (2009), mover-se “a partir da periferia para o centro da governança.” (idem).

As boas práticas de gestão resultam não apenas de uma direção proativa, com as questões sociais e de parcerias diversas. Mas também se legitimam os novos modos de ser e fazer dos professores que, em continuidade aos seus estudos e pesquisas, com o apoio das universidades e da direção escolar, ousam saber e fazer diferente.

Universidade produtora de práticas e teorias

Apresentamos a universidade como uma colaboradora importante para o desenvolvimento de boas práticas de gestão escolar. Dos 15 anos de vida da escola, 11 são

marcados pela contribuição universitária. Os relatos mostraram que nos inícios da Escola, o projeto da horta era humilde. Duas professoras desenvolviam junto com os alunos o plantio e colheita de hortaliças em um pedacinho de chão. No ano seguinte, uma professora assumiu um espaço maior e a universidade parceira começou a envolver-se com a dinâmica da escola.

Atualmente, o projeto é independente de professor. Identificamos que eles não participam mais desse que é conhecido por Programa de Ação Socioeducativa na Comunidade (PASEC) e que os alunos por conta e interesse solicitam seu ingresso. Hoje o projeto envolve psicólogos para apoio familiar, que vão às casas dos alunos, visitam suas famílias. Biólogos, professores orientadores e seus estudantes de graduação integram o trabalho com a terra. Projeto que é denominado de “Horta Mãe-da-Terra”. Da mesma forma, as famílias podem procurar assessoria comunitária. Os alunos têm saídas pedagógicas e 3 encontros semanais, em turno inverso, desenvolvem a prática e teoria do trabalho com a terra e o desenvolvimento de boas relações entre as pessoas.

Destacamos um relato feito pelo ator 10 que por três anos participou do projeto na condição de pai de aluno. Acontece que na época o filho ainda não era aluno e por isso muito pequeno e desconhecido na Escola. Mas tinha interesse e o pai viu uma ótima oportunidade de se aproximar de seu filho e também integrá-lo à comunidade. Observamos nesse sentido, o espaço horta um ambiente de construção de relacionamentos, de ensino e aprendizagem que vão além de técnicas agrícolas.

É oportuno mostrar o estudo realizado por Fossatti e Danesi (2015) sugerindo um modelo de Tríplice Hélice partindo do Unilasalle. De fato, como acontece no caso em foco, é possível reafirmar a missão das Instituições de Educação Superior Comunitárias (IESC). O desenvolvimento de uma região é incrementado por um conceito da tríplice hélice, no qual se associam empresas e permitindo “o estabelecimento de um centro de pesquisa, acelerando a produção acadêmica.” (ETZKOWITZ, 2009, p. 12). Não falamos do centro de pesquisa tradicional, mas de laboratórios a “céu aberto”, que além de produzir experiências nos universitários de cursos da área de ciências humanas, possibilita o contato com a terra. “Da mesma forma, a evolução dos atores em torno de novos modelos implicou em novas maneiras de compreensão da tríplice hélice, incluindo-se aí o envolvimento público-social.” (FOSSATTI; DANESI, 2015, p. 917).

A Escola ganhou visibilidade com a presença de estudantes universitários. Estes estudantes são alunos com horas de estágio para realizar, dentro de seus cursos de graduação. A própria universidade buscou junto à administração municipal esta autorização perene. A

universidade se responsabiliza em levar e trazer, três vezes por semana uma turma de até 8 estagiários. Ainda acrescido a este programa está o Mutirão do Meio Ambiente. A cada dois meses os estudantes realizam suas horas complementares por meio de limpeza e reflorestamento nas ruas da Vila Santa Marta e Loteamento Tancredo Neves. Da mesma forma, tornou-se um espaço de referência para os alunos da Escola e suas famílias, pois no transcorrer das oficinas e dos contatos diretos de pessoas de várias faixas etárias, os menores se espelham nos maiores. Alguns, já pleiteando o Ensino Médio, a Universidade ou mesmo uma profissão tem buscado sanar suas dúvidas. Estabelece-se uma relação de parceria e ambos os lados acabam por aprender. Como diz A6: “se espelhar em alguém e escolher bem a nossa profissão”.

Outro processo muito frisado nas falas dos participantes foi a indicação da comunidade escolar Santa Marta para um projeto de uma universidade norte-americana, em 2014. Vale aqui dizer que uma professora estava em curso de pós-graduação *stricto sensu*, quando sua orientadora a consultou sobre a viabilidade de a Escola e a comunidade serem alvos de um trabalho de investigação. A descrição da região, da Escola e as condições de participação de alunos e professores cativaram os mestrandos de urbanismo que decidiram pesquisar e produzir propostas de melhorias na qualidade da ocupação do solo. Segundo dados dos mestrandos e da orientadora, que é brasileira, todos os alunos concluintes devem aplicar seus conhecimentos e ajudar uma comunidade carente do sul do Brasil. Que solicitem três indicações e que nesse momento esta comunidade se mostrou a mais propícia, pelos terrenos ocupados irregularmente, famílias carentes e escola presente com participação de alunos em projetos fora dos muros da Escola.

Como já referido acima, uma professora, ao falar do trabalho feito na EMEF Santa Marta, causou curiosidade na universidade onde realizava seu mestrado. Sua orientadora indicou a EMEF Santa Marta para um grupo de 10 alunos do Mestrado Profissionalizante em Urbanismo da Universidade de Michigan. O objetivo do trabalho era investigar uma área superpovoada no Brasil em que fosse necessária a regularização fundiária, qualidade de vida, ocupação e melhoria do serviço do poder público, entre outros. Estes alunos chegaram até a Escola e foram apadrinhados pelos alunos ligados aos diversos projetos. Nas palavras de Freire, “Meu respeito pela alma da cultura não me impede de tentar, com as pessoas, a mudar algumas condições que, a meu ver, são obviamente contra a beleza do ser humano.” (FREIRE; HORTON, 2003, p. 138).

As duas semanas de permanência dos universitários de Michigan na comunidade e na EMEF Santa Marta foram de intensa pesquisa, troca de experiências e esforço para a comunicação, já que apenas a professora orientadora, brasileira, falava português e o coorientador falava espanhol. Na EMEF Santa Marta são duas professoras de inglês e os demais professores e alunos se comunicando por gestos e algumas palavras. As entrevistas em formulários escritos foram feitas em trios: um aluno mestrando, falando inglês e dois alunos da EMEF Santa Marta, escrevendo e se comunicando com a comunidade local. Na verdade, os mestrandos tiveram acesso a todos os territórios, tendo a segurança e cumplicidade dos alunos. Todo este material foi levado por eles e foi traduzido para encaminhamento de projetos de melhoria em toda a Vila Santa Marta.

A Hélice Tríplice das interações entre universidade-indústria-governo que pareceu, em um primeiro momento, uma ideia abstrata ganhou plena realização. Começamos a identificar os caminhos que Henry Etzkovitz vem gestando há mais tempo no Reino Unido e EUA. O primeiro passo é a colaboração entre as esferas institucionais mais envolvidas com inovação. Observou-se que a prefeitura concordou em acelerar os processos de autorização para construção de uma quadra coberta, lixeiras ecológicas e regularização de terrenos. A universidade comprometida em fazer o estudo da área habitada da Vila Santa Marta e criar o projeto de uso sustentável da terra e recursos hídricos. As empresas dispostas a apoiar boas práticas e desenvolver sua responsabilidade social. O segundo passo foi a transformação interna das instituições, na qual ao assumir o papel do outro, ninguém perdeu seu papel fundamental, ao contrário, experimentou o apoio e crescimento de sua atividade produtiva (ETZKOWITZ, 2009). Ainda se aproxima o estudo de Fossatti e Danesi (2015) no qual foi apresentada a responsabilidade social da universidade e indústria na busca da inovação e sustentabilidade.

O projeto se chamou de *Together we make Santa Marta home: Fostering Community Ownership and Environmental Stewardship in Vila Santa Marta, Brazil*. Através do curso de arquitetura da Universidade norte-americana, os estudantes desenvolveram um plano de urbanização. Este plano necessitava de verbas e por isso inscreveram a Vila Santa Marta em um edital da empresa Ford (UNIVERSITY OF MICHIGAN, 2015). Por votação pública, o projeto no Brasil foi contemplado com \$25.000 dólares. Este montante ainda está sendo aplicado dentro das ações a que o projeto se propõe. Quem está acompanhando de perto todo o desenvolvimento são os alunos da CONVIDA, professora articuladora de projetos e gestora da Escola.

Os dados dos relatos identificaram que não basta apenas ter bons projetos e ter os recursos. Nas avaliações mensais e no andamento dos trabalhos identificaram-se sérios problemas que inviabilizam a aplicação de certas ideias. Entre os mais citados foram o comprometimento do solo, erosão, descarte irregular de lixo, aterros irregulares, legalização fundiária que impossibilitam construções, reflorestamentos e reconstruções. Outro problema são as pessoas que não se conscientizam do uso da coisa pública. Os moradores não enxergam a possibilidade de melhoria e repetem os mesmos vícios. Os próprios prestadores de serviços têm vícios tipo não fornecer nota fiscal, construir sem um estudo de viabilidade e fazer “mal feito”. Como os critérios são rígidos, a Escola está sentindo muita dificuldade em aplicar o dinheiro que veio dos Estados Unidos. É proibido construir algo que em pouco tempo cai. Este é um lema adotado e por isso os envolvidos se veem crescendo junto com a comunidade e a universidade.

Não deixa de ser uma conquista dos atores que atuam na Escola. No entanto, diante da falta de estrutura e das mais variadas dificuldades percebemos um sofrimento nos participantes da pesquisa. Os relatos mostraram que os professores e gestora escolar tem formação e perfil específico de socialização das crianças e jovens. Como agora trabalhar com a gestão dos recursos? Aplicar um modelo doméstico não parece ser suficiente. Outra questão é a aplicação das leis. De um modo geral os participantes reconheceram que as leis no Brasil são claras e suficientes. No entanto, os brasileiros não aprenderam a cumprir e criam artifícios para burlar e criar benefícios próprios. Este envolvimento mais íntimo com todas as esferas sociais e o dar-se-conta foi o causador do sofrimento. Dessa forma se coloca a formação e treinamento como fundamental. “O treinamento empreendedor deve fazer parte da educação geral em uma era na qual a formação de novas organizações em todos os aspectos da vida está se tornando cada vez mais um lugar comum.” (ETZKOWITZ, 2009, p. 4).

A visão crítica que os professores estudantes trazem de suas universidades colabora para que a Escola ultrapasse seus muros. Esta realidade evidencia-se na mobilização da Associação de Bairro que estava debilitada por falta de recursos, pessoas e ambiente adequado para reuniões e lazer. Atualmente, o espaço está sendo revitalizado e já está prestes a iniciar um programa de iniciação ao esporte promovido pelos cursos de licenciatura de uma universidade comunitária localizada no próprio município.

Observa-se que a Escola passa a estabelecer novas práticas e novas relações. Segundo Lück (2013a, p. 30),

[...] essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais pelos quais dirigentes, funcionários e clientes ou usuários estabelecem alianças, redes e parcerias, na busca de superação de problemas enfrentados e alargamento de horizontes e novos estágios de desenvolvimento.

A EMEF Santa Marta passa a ter visibilidade fora dos seus muros. Um professor de Educação Física, também coordenador de Curso de Graduação em uma universidade da região metropolitana de Porto Alegre, integrou atividades de Cursos de Licenciatura com seus alunos. Da mesma forma, seus alunos apresentaram seus projetos aos universitários estabelecendo trocas de diversos saberes entre estudantes e professores da educação básica com estudantes e professores universitários.

O que é filosoficamente maravilhoso, eu acho, é ver como, aparentemente começando a partir da influência externa, em um determinado momento essa disciplina começa da própria criança, de seu interior. Isso é, essa é a estrada na qual caminhamos, algo que vem de fora se transforma em autonomia, em algo que vem de dentro. Esse é o resultado. (FREIRE; HORTON, 2003, p. 178).

O ator 5 relatou que a diretora, apesar de uma rotina cheia, provocou rupturas na forma de governança da Escola à presença dos alunos sedentos por inovação. Chamou os universitários e as universidades e instaurou novo modo de educar com a participação coletiva e por parcerias, a exemplo destes aqui pontuados. “Não há criatividade sem ruptura, sem um rompimento com o passado, sem um conflito no qual é preciso tomar uma decisão. Eu diria que não há existência humana sem ruptura.” (FREIRE; HORTON, 2003, p. 63).

A visão de que é a liderança do gestor da unidade educativa que junto com sua equipe cria a sinergia é estabelecida por Lück (2014a). As forças se direcionam para a dinamização e orientação da participação de todos em torno da escola. Como também promove o atendimento às demandas da sociedade que é dinâmica e focada na tecnologia e conhecimento. Para Lück (2014a, p. 43) “ter experiências educacionais estimulantes e promotoras do seu desenvolvimento integral” é uma questão de justiça para com o povo brasileiro. Os dados da pesquisa apresentaram essa nova dinâmica de relações mais horizontais, instauração do enfoque participativo entre escola, sistema de ensino e parceiros.

Os dados aqui apresentados levam-nos a inferir sobre a importância da participação colaborativa entre escola e universidade para o desencadeamento de boas práticas de gestão escolar. Os fatores de ordem econômico-financeira podem influenciar na gestão educacional e escolar. Contudo, o que realmente vai determinar a vivência de boas práticas de gestão é o permitir-se arriscar; é o acreditar que é possível instaurar uma gestão participativa,

superando a burocracia no resgate ao instituinte pedagógico através da lógica de projetos ligados à vida. Nesta compreensão, nenhum ator é dispensado de dar sua parcela de contribuição para a efetividade da excelência gestora. Portanto, a parceria entre a universidade e a Educação Básica apresenta-se como resposta que se aproxima cada vez mais da qualidade da gestão escolar e educacional que queremos.

Colaboradores de uma escola sustentável

O que tem acontecido na Escola é uma mudança de mentalidade entre professores, alunos e família através da criação da Escola Sustentável. Este projeto foi movido por uma professora com uma turma de 5º ano em 2013. Com sua entrada no mestrado em educação, seu foco foi pela pesquisa de escolas sustentáveis (GROHE, 2015). Aqui, mais uma vez vem o reforço da investigação universitária que induz a boas práticas de gestão nas escolas.

Assim, a atuação efetivamente competente dos professores cria uma cultura proativa pela qual se evita o errado comportamento de atribuir ao sistema e a qualquer outra pessoa ou situação a culpa por condições difíceis, em vez de considerá-las como desafios e enfrentá-las com responsabilidade. (LÜCK, 2013a, p. 60).

A universidade, na problematização das questões atinentes à formação inicial e continuada, colabora para que o professor se coloque numa posição de vanguarda da inovação. Para tanto, “[...] as representações ou práticas de um professor específico, por mais originais que sejam, ganham sentido somente quando colocadas em destaque em relação a esta situação coletiva de trabalho.” (TARDIF, 2010, p. 12). Este é o caso visto na Escola.

Neste contexto, outra professora, com o apoio da direção, instala o projeto “Fazendo um mundo melhor”. Este projeto visa à mobilização dos alunos, da comunidade e do poder público para a criação de um ambiente melhor para viver. Este é mais um projeto que evidencia o perfil universitário apregoado aos egressos, especialmente nos valores da autonomia emancipatória, na inovação, criação e exercício da cidadania esperado dos licenciados em nossas universidades. Lück (2013a, p. 127) faz coro a estas práticas educativas eficazes:

[...] uma vez que contribui para a emancipação dos indivíduos de suas limitações, de seus preconceitos, de suas visões distorcidas de mundo e de si mesmos, da ignorância, enfim, para realizar essa prática de modo efetivo, torna-se necessário (re)criar a prática escolar e a escola em última instância autônoma-cidadã.

O referido projeto possibilita ainda hoje aos alunos a pesquisa dos pontos críticos de toda Vila Santa Marta. “Por que não ensinar as crianças a começarem a procurar as razões, os fatos, os eventos, porque sempre existem razões.” (FREIRE; HORTON, 2003, p. 144).

Para surtir efeitos sobre as pessoas, é ciente que se comece a mudança pelas pessoas, nos seus hábitos e atitudes.

Para mim, é essencial que você comece onde as pessoas estão. Mas se você começar onde elas estão e elas não mudarem, então não vale a pena começar porque você não irá a lugar algum. Portanto, ao mesmo tempo em que eu insisto em começar onde as pessoas estão, é porque esse é o único lugar de onde *elas* podem começar. Mas *eu* posso começar de outro lugar. *Eu* posso começar de onde eu estou, mas elas têm que começar de onde *elas* estão. (FREIRE; HORTON, 2003, p. 113).

A exemplo das discussões geradas nas universidades pela presença da direção, professores e alunos, um seminário na escola se deu com a presença do prefeito e vice-prefeito, entre outros encarregados da administração municipal e lideranças comunitárias. Como resultado, fruto dos encontros mensais que problematizam a Escola e seu bairro, registra-se a realização de conferências para acompanhamento dos serviços e idealização de novas propostas na comunidade.

No ano de 2015, a Escola Santa Marta teve cinco reportagens vinculadas nos jornais da região e do Estado. As três últimas notícias de 2015 destacam: a Prefeitura Municipal atendendo a comunidade; a viagem aos Estados Unidos da comitiva leopoldense e o estudo americano colocado em prática. Estas notícias vieram com uma mensagem de contrapeso em relação ao que se tem visto de violência pública e abandono governamental na região.

A Escola concorreu a um concurso promovido pela Lanxess que apoia projetos socioambientais que contribuam para melhoria do meio ambiente. A Lanxess é empresa alemã de produtos químicos. A EMEF Santa Marta ficou em primeiro lugar e ganhou um valor de R\$10.000,00 para aquisição de materiais, sendo a principal obra a construção de ecopontos dentro da Escola, locais de descarte em esquinas identificadas previamente e também em residências onde os alunos são referência na coleta seletiva.

O projeto “Água Viva Ampliando Horizontes” da EMEF Santa Marta foi o vencedor do concurso Ciclo Verde 2014, realizado pela empresa Lanxess em parceria com as secretarias do Meio Ambiente e de Educação. (SÃO LEOPOLDO, 2014. Notícia 18/08/14).

Foram 65 projetos inscritos no Brasil. Desses, 12 eram inscrições de projetos ligados às escolas de São Leopoldo, sendo a EMEF Santa Marta selecionada em 1º lugar (LANXESS, 2016). Dos relatos dos participantes podemos extrair que a administração municipal vem apoiando as escolas e os professores. São projetos como a canoagem para alunos, o Instituto Martim Pescador que tem um barco escola e formação do tipo “Coletivo Educador Ambiental. “O envolvimento de empresas nos objetivos de responsabilidade social

de uma instituição comunitária torna-se essencial para a sustentação de projetos.” (FOSSATTI; DANESI, 2015. p. 919).

A realidade mostra uma escola ganhando premiações no Brasil, bem como apresentando suas práticas nas universidades da região e no exterior, a exemplo da visita à Universidade de Michigan, nos Estados Unidos. No diálogo com A5, afirma que em 2013 a escola promoveu a IV CNIJMA (BRASIL, 2013). Esta atividade parece ser o ponto de corte entre o passado e o presente. “A partir desse momento não é mais possível pensar qualquer atividade sem levar a comunidade em conta”, afirma A5.

A equipe gestora tem ciência e afirmam que sua Escola se tornou um espaço que promove boas práticas de gestão e que estas se diferenciam das demais escolas do município de São Leopoldo. O trabalho diferenciado de seus professores faz toda a diferença nos resultados educacionais. É por meio dos professores, alunos e comunidade que a teia de relações é construída, a cumplicidade entre seus atores ocorre e um conceito aplicado de educação que responda pelas questões sociais faz toda a diferença para que a Escola se legitime como promotora de boas práticas em gestão. Este diferente apresenta-se sob a égide das parcerias educacionais, bancados pela gestão escolar que abarcam uma visão cada vez mais sistêmica e ligada às necessidades reais da comunidade escolar.

De fato, a gestão educacional é

[...] responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados. (LÜCK, 2013a, p. 25).

Por meio deste estudo de caso, problematizamos a escola e suas parcerias, com destaque para a colaboração universitária nas boas práticas de gestão de uma escola pública municipal. Tais práticas evidenciam a integração da universidade, do governo, da comunidade local, da equipe diretiva, dos alunos e professores ao redor de um conceito de educação extramuros escolares. Esta proposta cria novos vínculos pessoais e institucionais entre os diversos atores educativos, muda um conceito de escola, de ensino-aprendizagem e de gestão.

As parcerias podem ser uma forma de superar a fragmentação que por vezes se visualiza nos ambientes educativos. O conjunto de forças articuladas pela gestão escolar contextualizam as instituições educacionais. É necessário articular um relacionamento mais horizontal entre os atores da escola, gestores nos sistemas educacionais, centros de pesquisa como as universidades e empresas. Dá-se no modelo da Tríplice Hélice uma concentração

no papel da universidade como a fonte de empreendedorismo, tecnologia e investigação crítica. Seu papel-chave está na condução da renovação regional (ETZKOWITZ, 2009). Neste nosso estudo, parece inteligente aproximar o funcionamento da escola, que dentro de suas possibilidades e anseios tem promovido novas iniciativas e reunido recursos. Inclusive com a incorporação da Quarta Hélice que é a comunidade. Vemos na escola o elo de interação entre comunidade, “universidade, indústria e governo como a chave para a inovação e o crescimento em uma economia baseada no conhecimento. “Estas invenções sociais são organizações híbridas que incorporam elementos da hélice tríplice em seu DNA.” (ETZKOWITZ, 2009, p. 1). A equipe de gestão escolar vê uma oportunidade de crescimento à medida que os diversos atores mantêm seu papel fundamental ou tarefas tradicionais e incorporam novas tarefas, assumindo o papel de outros.

Com esta análise e discussão dos resultados fechamos o capítulo quatro. Seguimos com as considerações finais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No campo da gestão escolar muitas práticas em escolas mostraram-se produtoras de inovação. Carecemos, no entanto, de bons resultados e aproximações entre os atores ligados à educação. Os estudos, pesquisas e escritos não são poucos para um conjunto de lacunas que ainda permanecem abertas nesse campo da gestão escolar.

Ao longo do tempo, a gestão escolar tem construído sua própria história em busca de identificação própria. Essa modalidade de gestão herdou do processo de profissionalização da administração nas empresas o seu foco. No entanto, para os estudos em educação, outras variantes devem ser levadas em conta, como otimizar o tempo, prezar pela qualidade de vida no trabalho, trabalhar e formar pessoas, entre outros.

Os avanços da gestão escolar desde a Constituição de 1988, no Brasil, foram seguidos de movimentos feitos pelos diretores de escolas em prol de experiências bem-sucedidas. Entretanto, nem as ações de desenvolvimento das competências entre os gestores de escolas públicas, através de formação continuada, foram suficientes para o atendimento das incumbências previstas na Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional. O caso é que está em construção a gestão democrática e a responsabilidade da família e do Estado na educação das crianças e jovens.

Assim, parece importante observar que algumas políticas públicas foram estabelecidas para a formação do gestor escolar. Alguns movimentos foram feitos para identificar boas práticas de gestão escolar, mas pouco socializadas e aproveitadas em ambientes idênticos. Como de longa data, as políticas educacionais são descontinuadas com a entrada de novos gestores em nível de sistemas de ensino e também nas unidades educativas.

Os gestores e atores da escola estão mais próximos da realidade do aluno do que os responsáveis pelas leis do Estado. Os termos como participação, projetos e parcerias começam a fazer sentido, muito mais que termos genéricos e muito bem redigidos em regulamentos e pesquisas acadêmicas. A compreensão de participação é imediata quando se trata da gestão escolar democrática, pois implica o humano e o político.

A pesquisa teve como temática investigativa os princípios das boas práticas de gestão escolar. O objetivo foi identificar e analisar os princípios das boas práticas em gestão

escolar desenvolvidas em uma escola municipal pública, de ensino fundamental da região metropolitana de Porto Alegre.

Como primeiro objetivo específico buscamos mapear as boas práticas. Pareceu atender uma inquietação pessoal e acadêmica. A escola que nos últimos quatro anos construiu um novo e diferente projeto de escola chama a atenção pelo seu forte vínculo com a comunidade, o meio acadêmico e empresarial e a gestão pública municipal. Manteve-se o respeito à hierarquia estabelecida pela mantenedora que é a prefeitura municipal em sua secretaria de educação, no entanto, sempre no atendimento efetivo das expectativas e sonhos do segmento escola.

A concepção de fragmentação da gestão foi superada com um projeto maior conhecido por criação de uma escola sustentável. A burocratização foi superada com a execução e participação em todos os níveis de decisão da escola. Assim, a gestão da educação foi fortalecida por um modelo fundamentado na democracia.

Foram introduzidos os princípios da gestão com participação, gestão por meio dos projetos escolares e projetos comunitários. Por último e não menos importante, a gestão com os parceiros da Escola. O desenvolvimento do modelo de gestão escolar com base nesses 3 pilares foi considerado bastante completo. Envolveu o conhecimento, tanto da legislação como das responsabilidades atinentes a cada um dos atores sociais, que são parceiros em cada um dos projetos.

O elo que a Escola realizou é reconhecido em seu meio. O reconhecimento vem através de diversos prêmios que tem acrescentado no desenvolvimento de boas práticas. O segundo objetivo, identificar os fundamentos teórico-metodológicos das boas práticas em gestão escolar desenvolvida na escola pública, busca conhecer a realidade para além do puro fazer. Por ser pública, a possibilidade de decisão e participação se torna não só uma opção, mas uma obrigação. Cada vez mais o processo de mudança da Escola necessita em seu movimento, de protagonistas. Colocamos o desenvolvimento profissional dos professores como fundamental nas estratégias para a mudança. Depois destaca-se a gestão democrática que abriu espaço para todos. Ainda, os programas e projetos estatais para a inovação da Escola e inclusão de parceiros para o desenvolvimento de boas práticas completa o conjunto de fundamentos metodológicos.

No terceiro e último objetivo teve-se a intenção de analisar os modos de aproximações e distanciamentos existentes entre os fundamentos teórico-metodológicos das boas práticas em gestão escolar. Para as práticas com vinculação do Estado, escola e

comunidade já se observaram experiências consideradas boas práticas em escola de educação básica. Nesse caso, diferente de outras, encontrou-se uma novidade: a presença da Hélice Tríplice foi observada. A exemplo da hélice de Universidade-Indústria-Governo em nível de Ensino Superior foram gestadas diversas experiências na educação básica.

A investigação é do tipo Estudo de Caso com abordagem qualitativa. Aprendemos a lidar com uma variação grande de evidências. Pelo cronograma delimitado em um ano para realização do estudo de caso, sinalizamos o tempo como uma das limitações do estudo. Ainda não nos tornamos especialistas nesse método. Portanto, fica o desafio de emergir mais no protocolo da pesquisa, tipo estudo de caso.

Os participantes da pesquisa foram professores, estudantes, funcionários (técnicos e de serviços), familiares, representante da sociedade e equipe diretiva. Para a coleta de dados foram utilizados o diário de campo, relatos de experiências, documentos da Escola, recontes de notícias e diálogos semiestruturados, os quais foram analisados com base na Técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2016). De modo geral, os participantes foram claros em suas apresentações. Forte foi o tom de valorização e necessidade dos atores entre si. Os internos precisam dos externos e vice-versa. Para o desenvolvimento de boas práticas uns precisam dos outros. A construção coletiva do ambiente de educação é feita em participação, com projetos e com parcerias.

O embasamento teórico está apoiado em Lück (2011; 2013a, 2013b, 2013c, 2014a), Libâneo (2013), Paro (2000, 2012, 2016), Freire e Horton (2003). A partir da análise e discussão dos dados, no confronto do referencial teórico com os dados coletados na pesquisa de campo, podemos afirmar que a criação de um grupo de pessoas, atores envolvidos na educação, sob a liderança da equipe gestora, tem um papel fundamental para o desempenho da escola.

Ao seguir a análise dos dados, por meio das categorias e subcategorias emergentes, conforme análise em Bardin (2016), obtivemos resultados relevantes para temática estudada. As boas práticas de gestão escolar foram assim identificadas e analisadas: o princípio da participação é sustentado pela gestão democrática, pela associação em torno de uma missão e benefícios na solução de problemas. O princípio dos projetos pautado na possibilidade de ação coletiva, resposta a uma necessidade, fazer pedagógico contínuo e apoio externo. No mesmo sentido, o princípio das parcerias consumado na construção dos professores, universidade produtora de práticas e teorias e colaboradores de uma escola sustentável.

O princípio da participação é uma das peças-chave para que a Escola fosse apresentada como um espaço promotor de boas práticas de gestão. Nos 15 anos de existência da Escola a participação teve graus diferentes, sendo a capacidade e interesse da equipe gestora da escola, responsável por este crescimento na participação. A comunidade educativa está a pleno vapor no que a LDB e a Constituição Federal regulamentam por gestão democrática. Isso leva a um novo olhar quando todos têm consciência de suas responsabilidades. O lema que fica é todos nós construímos juntos. O interesse na participação criou um grupo integrado que se conhece e joga junto. Todos que desejam podem contribuir para o fortalecimento da associação em torno de uma missão que é a educação. Outras informações resultaram no entendimento de que quanto mais participação e com qualidade, mais reduzem os problemas e conflitos no ambiente escolar e em torno dele.

O princípio dos projetos ficou latente como o meio para organizar todas as forças e direcionar energias que pareciam dispersas. Considerando que os projetos são uma forma de ação coletiva, a Escola foi muito feliz em aceitar a colaboração e agregar a maioria dos atores sociais. A interação que se estabeleceu criou uma escola mais resistente aos ‘ventos contrários’. Toda e qualquer iniciativa se deu como uma resposta a uma necessidade, tendo em vista a aprendizagem do aluno. A conexão do trabalho de sala de aula se deu com uma razão social que tinha pertinente em cada momento.

A dinâmica foi contínua após o ano de 2013, estabelecendo-se um novo fazer pedagógico a cada planejamento. O apoio externo de cada projeto foi aceito para que se desse o incentivo e a visibilidade esperadas. Nem sempre a equipe gestora teve capilaridade em todos os projetos, se fazendo importante a presença de parceiros. Em alguns momentos eram os próprios professores que se apoiavam mutuamente, em colaboração.

O modelo de educação, laboratório de ensino, de cooperação e colaboração entre parceiros de diferentes esferas, influenciando uns aos outros, mostrou-se um modelo muito mais produtivo do que a escola isolada, ou mesmo uma escola com muitas condições, porém sem um componente parceiro. O espaço escolar com um projeto cooperativo encaixa-se em um movimento permanente de refazer os programas institucionais.

O perfil de escola que aqui foi apresentado permite aproximá-la dos fundamentos das boas práticas de gestão escolar. Durante todo o estudo nos preocupamos em mostrar os achados da pesquisa, divulgar em eventos e publicar em periódico. Percebemos um interesse

particular nesse caso, mesmo que já fossem realizadas pesquisas próximas em outros contextos.

De acordo com os dados da pesquisa, concluímos que a escola é promotora de boas práticas de gestão considerando o trinômio participação-projetos-parcerias. Cria-se um elo interinstitucional com vistas à promoção da comunidade e das pessoas.

Pensamos ter contribuído com a discussão das boas práticas na educação básica e estimulado a continuidade de estudos e debates na academia. Estudos que auxiliem o trabalho de reflexão crítica nas escolas, possibilitando almejar melhores patamares de qualidade. Com a colaboração de todos e amparada pela equipe gestora de todos os atores, fazem a escola lugar de promoção de boas práticas de gestão.

A realização da pesquisa em instância local, de rede municipal e estadual é recomendada para socializar novas experiências de inovação e sucesso na gestão da educação.

REFERÊNCIAS

AMORIN, Frederico M. Educação e desenvolvimento. **Rev. Adm. Pública [online]**, v. 2, n. 4, p. 167-210, 1968. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/4400/3547>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

ANDRADE, Viviane S. C. S. **Gestão ambiental em instituição escolar**: possibilidades e desafios para o CAIC Aureliano Joaquim da Silva (Ituiutaba - MG). 2012, 153 f. Mestrado acadêmico em Geografia. Universidade Federal de Uberlândia, 2012.

ASSIS, Isla M. V. **O programa de formação de gestores do Ceará**: a proposta do curso de especialização e as práticas de gestão. 2012, 97 f. . Mestrado profissional em gestão e avaliação da educação pública. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2012.

BARBOSA, Jânia do V. Do Giz ao Mouse – A informática no processo Ensino – Aprendizagem. In: COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Gestão educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 186-200.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70; 2016.

BASTOS, Lucia Helena Miranda. **Gestão Educacional**: uma Análise Qualitativa dos fatores que geram o Êxito da Escola. 2012. 69 f. Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

BENEDICTO, Samuel C.; et al. Governança Corporativa: Uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na Administração Pública. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 15, n. 2, p. 286-300, 2013. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=97767855&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

BRASIL. **Constituição**. República Federativa do Brasil de 1988. [Texto consolidado até a Emenda Constitucional n. 86, de 17 de março de 2015]. 43. ed. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2015.

BRASIL. **Planejando a Próxima Década**: Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional de Educação. Ministério da Educação; Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino, Brasília: MEC; SASE, 2014a. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2016.

BRASIL. **Lei n. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. LDBEN: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 10 ed. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2014b.

BRASIL. Ministério da Educação. **IV Conferência Nacional Infante Juvenil pelo Meio Ambiente**. MEC, 2013. Disponível em: <<http://conferenciainfante.mec.gov.br/>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP - Censo Educacional 2012. **Infográficos**: escolas, docentes e matrículas por nível. INEP, 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Conselho Nacional de Secretários Estaduais de **Carta de Brasília sobre Gestão Pública**. Brasília - DF, 2008. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/consadcarta-1.pdf>>. Acesso em: 09 ago. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **Aprova Brasil**: O direito de aprender: boas práticas em escolas públicas avaliadas pela Prova Brasil [parceria entre] UNICEF, MEC e INEP. 2ª Edição. Brasília. 2007. Disponível em: <http://www.unicef.org/brazil/pt/aprova_final.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2015.

BRASIL. **Decreto nº 5.378**, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, DF, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 09 ago. 2016.

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE. **Linhas de pesquisa**. Canoas, 2015. Disponível em: <<http://www.unilasalle.edu.br/canoas/pesquisa/>>. Acesso em: 17 jun. 2015

COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2004.

DOMINGO, José Contreras. **A autonomia da classe docente**. Porto: Porto editora, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O Gestor Eficaz**. Jorge Fortes (trad.). Rio de Janeiro: LTC, 2011.

DUBET, François. **O que é uma Escola Justa?** A escola das oportunidades. Ione Ribeiro Valle (trad.). São Paulo: Cortez, 2008.

ETZKOWITZ, Henry. **Hélice Tríplice: Universidade-Industria-Governo, Inovação em Movimento**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

FERNANDES, Sergio B.; PEREIRA, Sueli M. Gestão Escolar Democrática: desafios e perspectivas. **Roteiro**, v. 41, n. 2, p. 451-474, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.18593/r.v41i2.9566>>. Acesso em: 09 ago. 2016.

FERREIRA, Naura. A educação como mediação e a totalidade do trabalho pedagógico. In: RANGEL, Mary. **Supervisão e gestão na escola: conceitos e práticas de mediação**. 3. ed. Campinas, SP: Papirus, 2015. p. 25-40.

FOSSATTI, P.; DANESI, L. C. A Tríplice Hélice na perspectiva de um Centro Universitário Comunitário no sul do Brasil: estudo de caso do Unilasalle. **Anais do III Congresso Nacional de Educação Católica**. Brasília: Associação Nacional de Educação Católica do Brasil, Curitiba, 2015. p. 915-922. Disponível em: <http://anec.org.br/congresso/wp-content/uploads/sites/14/2015/07/ANAIS_CONGRESSO_2015_N1.pdf>. Acesso em: 23 out. 2016.

FOSSATTI, Paulo; SARMENTO, Dirléia F. A ação supervisora e a gestão do bem-estar na docência. In: RANGEL, Mary. **Supervisão e gestão na escola: conceitos e práticas de mediação**. 3. ed. Campinas, SP: Papirus, 2015. p. 61-70.

FOX, David J. **El proceso de investigación en educación**. Pamplona: EUNSA, 1981.

FRAGA, Valdez F. Educação para a qualidade de todos nós. **Rev. Adm. Pública [online]**, vol. 30, n. 1, p. 91-102, 1996. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8131/6945>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

FREIRE, Paulo; HORTON, Myles. **O caminho se faz caminhando: conversas sobre educação e mudança social**. Brenda Bell, John Gaventa e John Peters (Org.). Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 20. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

FRÚGOLI JÚNIOR, Heitor. Estrutura do planejamento e planejamento educacional no Brasil. **Rev. Adm. Pública [online]**, vol. 29, n. 1, p. 5-18, 1995. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8284/7061>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

GALVÃO, Jânua C. G. **As Ações de Gestão Escolar que garantem o sucesso na implementação de uma Política Pública e impactam no desempenho dos Alunos: experiências de Escolas Mineiras**. 2012. 130 f. Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

GIACOMONI, James. Economia da burocracia: o caso da educação pública estadual do Rio Grande do Sul. **Rev. Adm. Pública [online]**, v. 22, n. 2, p. 75-86, 1988. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9437/8491>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

GIL, Antonio C. **Estudo de Caso**. Fundamentação científica. Subsídios para coleta e análise de dados. Como redigir o relatório. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2004.

GROHE, Sandra Lilian Silveira. **Escolas Sustentáveis: Três experiências no município de São Leopoldo – RS**. 2015, 136 f. Mestrado em Educação. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10923/7127>>. Acesso em 27 jun. 2015.

IBGE. Cidades@. **Rio Grande do Sul<São Leopoldo**. IBGE, 2014. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/235G6>>. Acesso em: 27 jun. 2015.

JORNAL DIÁRIO GAÚCHO. **Adolescente envolvida em projeto ambiental representará bairro de São Leo nos Estados Unidos**. Notícias, Educação 18/04/2015. Porto Alegre: Grupo RBS, 2015. Disponível em: <<http://diariogaicho.clicrbs.com.br/rs/dia-a-dia/noticia/2015/04/adolescente-envolvida-em-projeto-ambiental-representara-bairro-de-sao-leo-nos-estados-unidos-4742760.html>>. Acesso em 28 jun. 2015.

JORNAL VALE DOS SINOS. **Busca<Santa Marta**. São Leopoldo: Grupo Sinos, 2015. Disponível em: <<http://www.jornalvs.com.br/index.php?id=/busca/index.php&request=1>>. Acesso em: 27 jun. 2015.

LANXESS. **LANXESS define melhores projetos do Concurso Ciclo Verde**. 03 setembro de 2014. Leverkusen: Lanxess Deutschland GmbH, 2016. Disponível em: <<http://lanxess.com.br/pt/imprensa/news-1/br-press/lanxess-chooses-best-green-cycle-projects/>>. Acesso em: 19 nov. 2016.

LE BOTERF, Guy. A participação das comunidades na administração da educação. **Rev. Adm. Pública [online]**, vol. 16, n. 1, p. 107-142, 1982. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/11532/10477>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

LIBÂNEO, José C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014a.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014b.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013a.

LÜCK, Heloísa. **Metodologia de projetos**: uma ferramenta de planejamento e gestão. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013b.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013c.

LÜCK, Heloísa, et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011a.

LÜCK, Heloísa; CEDHAP. **Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares**. São Paulo: Fundação Vítor Civita, 2011b, p. 167-226. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/pdf/livro2-03-mapeamento.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. Disponível em: <http://www.fundacoes.org.br/uploads/estudos/gestao_escolar/dimensoes_livro.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2016.

MARCELINO, Gileno F. Modernização administrativa na educação. **Rev. Adm. Pública [online]**, v. 15, extra, p. 98-141, 1981. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/12026/10946>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

MARTINS, Edivaldo C. C. **Construindo uma escola eficaz**: boas práticas escolares e fatores de alto desempenho em escolas de alta vulnerabilidade social. 2015. 224 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2015.

MILLER, David. **Gestão de Mudança com Sucesso**: Uma abordagem organizacional focada em pessoas. São Paulo: Integrare, 2012.

MÜLLER, Alcione; FOSSATTI, Paulo. Educação Básica: contribuição universitária nas boas práticas de gestão escolar. **Dialogia**, São Paulo, v. 22, p. 145-158, 2015. Disponível em: <<http://www4.uninove.br/ojs/index.php/dialogia/article/viewFile/5970/3114>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

MONTEIRO, Eduardo; MOTTA, Artur. **Gestão Escolar**: Perspectivas, Desafios e Função Social. Andrea Ramal (org.). Rio de Janeiro: LTC, 2013.

MOURA, Cristiane. B.; GIACOMIM, Gisele. S.; SOARES Rosane. C. A história da E.M.E.F. Santa Marta: vozes de uma comunidade. In: Andréa Helena Petry Rahmeier e Quênia Renee Strasburg (org). **Memória Escolar: Escolas Municipais de São Leopoldo**. São Leopoldo, RS: CEBI, 2008. p. 296-303.

NOBREGA, Clemente; LIMA, Adriano R. **Innovatrix: inovação para não gênios**. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

PALOMARES, Ascensión. Análisis de modelos de comunicación profesorado-familia, para gestionar conflictos: estudio de la Comunidad Educativa de Albacete. **Pedagogía Social**, v. 25, p. 277-298, 2015. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=109055268&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 17. ed., rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Xamã, 2000.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Relatório de Desenvolvimento Humano 2014**. PNUD, 2016. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/HDR/Relatorios-Desenvolvimento-Humano-Globais.aspx?indiceAccordion=2&li=li_RDHGlobais#2014>. Acesso em: 06 jan. 2016.

QEDU. **Taxas de Rendimento**. Meritt; Fundação Lemann, 2015. Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/>>. Acesso em: 07 jan. 2016.

RISCAL, Sandra A. **Gestão Democrática no cotidiano escolar**. São Carlos, SP: EdUFSCar, 2009.

SÃO LEOPOLDO. **Histórico**. Prefeitura. 2013. Disponível em: <<https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2015.

SÃO LEOPOLDO. **Projeto da Escola Santa Marta vence concurso Ciclo Verde 2014**. Prefeitura. 2014. Disponível em: <https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/home/show_page.asp?titulo=Projeto%20da%20Escola%20Santa%20Marta%20vence%20concurso%20Ciclo%20Verde%202014&categoria=Not%EDcias&id_CONTEUDO=&id_SHOW_noticia=13540&codID_CAT=2&INC=includes/show_noticias.asp&imgCAT=&ID_LINK_PAI=0>. Acesso em: 28 jun. 2015.

SAVIANI, Dermeval. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 4. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2013.

SILVA, Tânia R. B. **Colégio Barão de Aiuruoca: um caso de sucesso na Gestão da Educação Pública**. 2012. 115 f. Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

SIMIELLI, Lara E. R. Coalizões em educação no Brasil: relação com o governo e influência sobre o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). **Revista de Administração Pública**, Brasília, v. 47, n. 3, p. 567-586, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v47n3/a02v47n3.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

SOUZA, Tássia O. de T.; ALVES, Amanda M.; SILVA, Simonete P. de. Caracterização da infraestrutura das escolas em função da gestão escolar para a prática da Educação Física no ensino fundamental. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. S1A/S1R, p. 222, 2014. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/logiSOUUn.aspx?direct=true&db=foh&AN=109037019&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 21 de nov. 2015.

STAKE, Robert E. **Investigación com estudio de casos**. Madrid: Ediciones Morata, 1998.

SUZART, Janilson A. S. O impacto da desvinculação de receitas nos gastos com educação da União: uma análise entre os anos de 1994 a 2012. **Rev. Adm. Pública [online]**, v. 49, n. 4, p. 869-888, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n4/0034-7612-rap-49-04-00869.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

TAYLOR, F.W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

UNISINOS. **Programa de Ação Sócioeducativa na Comunidade**. São Leopoldo-RS 2015. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/extensao/acao-social/programas/programa-de-acao-socioeducativa-na-comunidade>>. Acesso em: 27 jun. 2015.

UNIVERSITY OF MICHIGAN. **Together we make Santa Marta home**. Michigan: Capstone Report, 2015. Disponível em: <<https://www.fordblueovalnetwork.org/together-we-make-santa-marta-home-fostering-community-ownership-and-environmental-stewardship-vila>>. Acesso em: 30 set. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

APÊNDICES

1-2

APÊNDICE A - Termo de Consentimento para Realização de Pesquisa na EMEF Santa Marta**São Leopoldo, ____ de _____ de 2016.****De:** Alcione Müller - Prof. da EMEF Santa Marta e Mestrando em Educação do Centro Universitário La Salle – Unilasalle, Canoas, RS.**Para:** Profª. Márcia Daiane Kehl de Souza – Diretora da EMEF Santa Marta.**Assunto:** Pedido de consentimento para Realização de Pesquisa na EMEF Santa Marta**Estimada Diretora Márcia**

Na qualidade de mestrando do Programa de pós-graduação em educação do Centro Universitário La Salle – Unilasalle de Canoas, RS, venho pedir autorização para desenvolver uma investigação na linha de Pesquisa: Gestão, Educação e Políticas Públicas. Meu orientador é o Dr. Paulo Fossatti, líder do grupo de pesquisa Gestão Educacional em diferentes contextos, professor e pesquisador do mesmo programa.

No primeiro semestre de 2016 pretendo realizar a investigação que traz por título: **Boas práticas de gestão educacional da E. M. E. F. Santa Marta – São Leopoldo/RS na visão de um docente.**

Tal investigação tem por **objetivo geral** *identificar os princípios das boas práticas em gestão escolar desenvolvidas na Escola para verificar como tais práticas se aproximam ou se distanciam dos fundamentos teóricos da excelência em gestão pública.*

Em relação aos **objetivos específicos**, eles estão assim formulados:

- a) Mapear as boas práticas em gestão escolar desenvolvidas na escola pública pertencente à Rede Municipal de Ensino da cidade pertencente à Região Metropolitana de Porto Alegre.
- b) Identificar os fundamentos teórico-metodológicos das boas práticas em gestão escolar desenvolvida na escola pública.
- c) Analisar os modos de aproximações e distanciamentos existentes entre os fundamentos teórico-metodológicos das boas práticas em gestão escolar.

A questão norteadora desta investigação é: São as boas práticas em gestão escolar desenvolvidas na Escola Municipal Santa Marta que se aproximam dos fundamentos teóricos da excelência em gestão pública?

A Metodologia contempla pesquisa qualitativa tipo estudo de caso. Os instrumentos de coleta de dados são: revisão de literatura; análise dos dispositivos legais que orientas as Escolas Municipais de São Leopoldo; análise documental; análise das páginas web; também está prevista a aplicação de diálogo semiestruturado em todos os segmentos do conselho escolar e representantes da gestão municipal de educação.

Espera-se obter com esta pesquisa os seguintes **resultados**: obter avanço do conhecimento na área das boas práticas de gestão escolar. Por fim, busca-se divulgação e publicação, nos diversos meios científicos, dos achados da pesquisa.

2-2

Informo ainda que o referido projeto passará pela **Banca de Exame de Qualificação de Mestrado** do Unilasalle e somente entrará em execução após aprovação deste.

Considerando o acima exposto, venho solicitar seu consentimento, na condição de Diretora da Escola, para a realização da referida pesquisa.

Coloco-me à disposição para mais esclarecimentos que se fizerem necessários.
Atenciosamente,

Alcione Müller

APÊNDICE B-Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

1-2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa de cunho acadêmico do Curso Mestrado em Educação do Centro Universitário La Salle/Unilasalle, intitulada: **“Boas práticas de gestão educacional da E. M. E. F. Santa Marta – São Leopoldo/RS na visão de um docente”**, que tem como objetivo principal identificar os princípios das boas práticas em gestão escolar desenvolvidas na Escola Santa Marta de São Leopoldo/RS para verificar como tais práticas se aproximam ou se distanciam dos fundamentos teóricos da excelência em gestão pública. O tema escolhido se justifica pela importância dada à vinculação da escola nos meios de comunicação, o fato de as práticas desenvolvidas na instituição desenvolverem pessoas e repercutirem positivamente na comunidade escolar.

O trabalho está sendo realizado pelo mestrando de educação, Alcione Müller e sob a supervisão e orientação do prof. Dr. Paulo Fossatti.

Para alcançar os objetivos do estudo será realizado um diálogo em grupo, gravado em áudio, com duração aproximada de 1 hora, na qual você irá dialogar sobre tópicos pré-estabelecidos. Os dados de identificação serão confidenciais e os nomes reservados.

Os riscos previstos para esse estudo podem estar associados a possível identificação do participante ou constrangimento e desconforto durante as respostas. Para minimizar o pesquisador vai pausar o procedimento até o reestabelecimento do participante.

Os benefícios previstos pela sua participação será o aprimoramento da gestão educacional na escola em foco e difusão das melhores práticas.

Os dados obtidos serão utilizados somente para este estudo, sendo os mesmos armazenados pelo pesquisador principal durante 5 (cinco) anos e após totalmente destruídos (conforme preconiza a Resolução 466/12).

EU _____, recebi as informações sobre os objetivos e a importância desta pesquisa de forma clara e concordo em participar do estudo. Declaro que também fui informado:

- Da garantia de receber resposta a qualquer pergunta ou esclarecimento acerca dos assuntos relacionados a esta pesquisa.

- De que minha participação é voluntária e terei a liberdade de retirar o meu consentimento, a qualquer momento e deixar de participar do estudo, sem que isto traga prejuízo para a minha vida pessoal/profissional e nem para o atendimento prestado a mim.

- Da garantia que não serei identificado quando da divulgação dos resultados e que as informações serão utilizadas somente para fins científicos do presente projeto de pesquisa.

- Sobre o projeto de pesquisa e a forma como será conduzido e que em caso de dúvida ou novas perguntas poderei entrar em contato com o pesquisador: Alcione Müller, telefone 51 98170496, e-mail: alcione.muller@unilasalle.edu.br e endereço: Avenida Victor Barreto, nº 2288 Bairro Centro – Canoas.

- Também que, se houverem dúvidas quanto a questões éticas, poderei entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário La Salle pelo email: cep@unilasalle.edu.br

2-2

Declaro que assinei e recebi uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, ficando outra via com o pesquisador.

Canoas, _____, de _____ de 2016.

(nome) Assinatura do Participante

(nome) Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE C: Diálogo com os participantes da pesquisa

Prezados professores, gestores, pais, alunos!

Sou Alcione Müller, atuo como professor da EMEF Santa Marta e Mestrando em Educação do Centro Universitário La Salle (Brasil). Convido-o(a) para participar da pesquisa que estou realizando no mestrado: “**Boas práticas de gestão educacional da E. M. E. F. Santa Marta – São Leopoldo/RS na visão de um docente**”.

Você pode colaborar com a pesquisa participando do grupo de diálogo. A sua participação é voluntária garantindo sua não identificação. Independente de sua participação ou não, você não será beneficiado(a) ou prejudicado(a) na sua Escola. As informações coletadas somente serão utilizadas para fins científicos.

Coloco-me a sua disposição para o esclarecimento de eventuais dúvidas. Mesmo ao optar por responder, se posteriormente você desejar poderá cancelar a sua participação na pesquisa ou obter informações sobre ela, entrando em contato pessoal comigo ou através do telefone 0xx 55 (51)99558111 ou do e-mail: paulo.fossatti@unilasalle.edu.br, com meu professor orientador.

Desde já, grato por sua atenção e colaboração;

Data: __/__/2016.

Nome e assinatura do pesquisador: Alcione Müller

ROTEIRO

Objetivo 1: Mapear as boas práticas em gestão escolar desenvolvidas na escola pública pertencente à Rede Municipal de Ensino da cidade pertencente a Região Metropolitana de Porto Alegre.

Sua percepção sobre boas práticas

Partilha de boas práticas educacionais

Características de boas práticas educacionais

Objetivo 2: Identificar os fundamentos teórico-metodológicos das boas práticas em gestão escolar desenvolvida na escola pública.

Importância das boas práticas

Atores de boas práticas

Fundamentos de boas práticas de gestão educacional

Objetivo 3: Analisar os modos de aproximações e distanciamentos existentes entre os fundamentos teórico-metodológicos das boas práticas em gestão escolar.

Contextualizar as boas práticas

Dar as razões pelas quais considera boas práticas

Sugestões para implementar boas práticas de gestão