UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

LUCIENE SOUZA SANTOS CERQUEIRA

AS MUITAS FACES DO SUCESSO ESCOLAR:

DO REAL AO IDEAL

Salvador
2005

LUCIENE SOUZA SANTOS CERQUEIRA

AS MUITAS FACES DO SUCESSO ESCOLAR:

DO REAL AO IDEAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof. Drª Katia Siqueira de Freitas

Salvador
2005

Biblioteca Anísio Teixeira – Faculdade de Educação/ UFBA

416C Cerqueira, Luciene Souza Santos.
As muitas faces do sucesso escolar : do real ao ideal / Luciene Souza Santos Cerqueira. – 2005.
140 f.

Orientadora: Profa. Dra. Kátia Siqueira de Freitas.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Educação, 2005.

1. Escolas – Organização e administração. 2. Liderança educacional. 3. Gestão democrática. 4. Política e educação. I. Freitas, Kátia Siqueira de. II. Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação. III. Título.

CDD 371.2011 – 22.ed.

LUCIENE SOUZA SANTOS CERQUEIRA

BANCA EXAMINADORA:

Profª. Drª. Katia Siqueira de Freitas

Profº Dr. José Albertino C. Lôrdelo

Profª Drª. Maria Couto Cunha

Profº Dr. Avelar Luiz Bastos Mutin

Profº Dr. José Wellington Marinho de Aragão

AGRADECIMENTOS

Para existir, criar, acreditar a cada dia foi preciso a crença em algo maior. Alguém capaz de inspirar, me fazer perceber que mesmo diante das dificuldades sempre havia uma porta. A TI Senhor, o meu agradecimento por fazer de mim um ser humano feliz.

A EDGARD SOUZA SANTOS E MARIA DA CONCEIÇÃO SANTOS, meus pais, pelo dom da vida e por demonstrarem sempre o seu grande amor pelos filhos. Minha base, alicerce... Sem vocês tudo seria mais difícil.

A certeza de que nunca estou sozinha representada pela bela imagem do meu filho, TAUÃ. Estar ao lado dele é um exercício de aprendizagem, é saborear as dores e delícias de um presente chamado Maternidade.

Às minhas irmãs ARICELLY, DANIELA E EUNICE. Sem o carinho da família que formamos, eu não seria metade do que sou. Que o tempo alimente ainda mais a nossa união e o orgulho que temos umas das outras.

Ao meu grande amor Marcos di Silva (MARQUINHOS), por ter estado ao meu lado e por ter acreditado em mim antes mesmo que eu. Obrigada por ter me ensinado a caminhar.

À EDMÉA OLIVEIRA, minha amiga professora. Por todas as orientações no projeto de mestrado e em minha vida pessoal. Ela é a prova viva de que sabedoria e simplicidade podem caminhar juntas.

À minha orientadora, profª Drª KATIA SIQUEIRA DE FREITAS, pela orientação precisa, pela disciplina exigida, mas principalmente por ter me ensinado que generosidade e cidadania são palavras que só ganham sentido quando praticadas. A você o meu eterno obrigada!

À Dona LUCINHA, Sr. RONALDO SAMPAIO e a minha amiga ROBERTA MAIA por terem me recebido em suas casas como parte da família. Vocês também são parte da minha história, portanto, o meu muito obrigada.

Aos colegas de FACED, os que trocaram experiências, angústias e alegrias. Com vocês foi possível aprender que, por mais difícil que pareça, enfrentar as dificuldades é um ato de coragem.

À ESCOLA PÚBLICA DE CONCEIÇÃO DO JACUÍPE, em especial a que me abriu as portas para a realização dessa pesquisa. O meu sonho foi compartilhado com toda a comunidade escolar e, hoje, essa vitória também é de vocês.

A professora GLÓRIA MURICI, minha mãe amiga. Foi o seu incentivo e apoio que me deram condição de querer sempre mais. A Secretaria Municipal de Educação de Conceição do Jacuípe foi a minha grande escola. Obrigada sempre e sempre!!!

Aos GESTORES ESCOLARES DA REDE PÚBLICA DE ENSINO DE CONCEIÇÃO DO JACUÍPE. Por terem sido a minha fonte de inspiração para a elaboração do projeto de mestrado. As suas vozes ecoaram em mim como inquietação. Hoje, agradeço de coração!

A JANILZA RIBEIRO, gestora da escola pesquisada. Foi muito bom ter descoberto o ser humano ímpar escondido atrás da administradora. Aprendemos juntas, crescemos juntas, hoje, só me resta agradecer.

Aos PARTICIPANTES DA PESQUISA, pela valiosa colaboração sem a qual, esse estudo não seria realidade.

À todos os meus AMIGOS. Seria impossível cita-los. Mas saibam que sem a alegria e os conselhos de vocês esse trabalho não teria o mesmo valor. O fato de existirem já faz com que eu acredite que dias ainda melhores virão.

À BANCA EXAMINADORA, pela leitura crítica e sugestões enriquecedoras a esse estudo.

Aos diversos AUTORES consultados, pelas diferentes contribuições a esse estudo.

À bibliotecária da FACED/UFBA, pela confecção da ficha catalográfica e aos demais funcionários da biblioteca pela solicitude nos momentos em que me serviram.

Se acaso esqueci de alguém, perdoe-me pelo lapso. Mas saibam que o meu muito obrigada se alarga além dessas páginas e segue a todos que fizeram esse trabalho acontecer.

O conhecimento do que cada aluno sabe, sabe fazer e como é, é o ponto de partida que deve nos permitir, em relação aos objetivos e conteúdos de aprendizagem previstos, estabelecer o tipo de atividade e tarefa que tem que favorecer a aprendizagem de cada menino e menina. Assim, pois nos proporciona referências para definir uma proposta hipotética de intervenção, a organização de uma série de atividades de aprendizagem que, dada nossa experiência e nosso conhecimento pessoais, supomos que possibilitará o progresso – SUCESSO – (grifo meu) dos alunos.

ZABALA

SUMÁRIO **PÁGINAS**

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS X

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS X

RESUMO X
ABSTRACT X

1 INTRODUÇÃO 8

1.1 O PROBLEMA E O OBJETO DE ESTUDO 16

1.2.1 Objeto de Estudo 19

1.2.2 Estabelecendo Objetivos: Geral e Específicos 20

1.2.3 Relevância da Pesquisa 21

2 REFERENCIAL TEÓRICO 22

2.1 DA ADMINISTRAÇÃO A GESTÃO ESCOLAR 22

2.1.1 Conceituando alguns termos 22

2.1.2 DO DIRETOR AO GESTOR ESCOLAR: Um olhar sobre a história 25

2.2 LIDERANÇA DO GESTOR EDUCACIONAL 31

2.3.1 O Líder e os Estilos de Liderança 31

2.3.2 Líder Escolar: Gestor ou Administrador? 40

2.4 QUALIDADE SOCIAL 42

2.4.1 O Social: questão de Qualidade da Educação 42

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 48

3.1 IMPLEMENTAÇÃO 50

3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA 56

4 A ESCOLA E SEU CONTEXTO 59

4.1 Conhecendo a escola 59

4.2 Programas e Projetos 68

4.3 Corpo Técnico, Docente e Discente 70

4.4 Fatores que indicam a eficácia da Escola 76

5. CONCEITUANDO SUCESSO 79

5.1 Nível de Satisfação dos Alunos em relação à Escola 79

5.2 Nível de Satisfação dos Professores em relação à Escola 84

5.2 Nível de Satisfação da Comunidade Local em relação à Escola 90

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 93

ANEXOS 104

APÊNDICES 111

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 135

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

A. C.	Atividade Complementar
DERBA	Departamento de Infraestrutura de Transportes da Bahia
EQT	Escola de Qualidade Total
FAED	Fundo de Assistência Educacional
GQT	Gestão de Qualidade Total
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IIPE	Instituto Internacional de Planeamineto de la Educación
ISS	Imposto Sobre Serviços
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PEI	Programa de Enriquecimento Instrumental
PP	Projeto Pedagógico
PROGED	Programa de Formação Continuada de Gestores de Educação Básica
PROGESTÃO	Programa de Capacitação à Distância para Gestores Escolares
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SEC	Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Bahia
SEI	Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SEST	Serviço Social de Transporte

TQC	Total Quality Control
U.E.	Unidade Escolar
Unesco	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Medidas e Projetos implantados pela Escola

Quadro 2 - Recursos Financeiros recebidos pela Escola

Quadro 3 - Fatores de Eficácia, Categorias de Análise e Indicadores de Sucesso referente ao instrumento III aplicado junto à comunidade escolar.

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

TABELAS:

Tabela 1 - Tabela de Desempenho – Resultados da Unidade Escolar no ano letivo – 2002

Tabela 2 - Tabela de Desempenho – Resultados da Unidade Escolar no ano letivo – 2003

Tabela 3 - Tabela de Desempenho – Resultados da Unidade Escolar no ano letivo – 2004

Tabela 4 - Distribuição de Professor por Carga Horária e Vínculo – 2004

Tabela 5 - Distribuição de Pessoal por Carga Horária – 2004

Tabela 6 - Disciplinas Críticas – 2004

Tabela 7 - Defasagem idade/série – 2004

Tabela 8 - Nível de satisfação dos alunos em relação à escola - minha vida escolar – Matutino

Tabela 9 - Nível de satisfação dos alunos em relação à escola - minha vida escolar – Vespertino

Tabela 10 - Nível de satisfação dos alunos em relação à escola - minha vida escolar – Noturno

Tabela 11 - Sucesso Escolar – Categoria Aluno

Tabela 12 - Uso da Biblioteca – Categoria Aluno

Tabela 13 - Qualidade de Ensino – Categoria Aluno

Tabela 14 - Escola de Sucesso – Categoria Professor

Tabela 15 - Sucesso e Liderança – Categoria Professor

Tabela 16 - Sucesso e Liderança na Unidade Escolar – Categoria Professor

Tabela 17 - Sucesso Escolar – Categoria Comunidade Escolar

Tabela 18 - Sucesso e Liderança – Categoria Comunidade Escolar

Tabela 19 - Sucesso e Liderança na Unidade Escolar – Categoria Comunidade Escolar

GRÁFICOS:

Gráfico 1 - Sucesso Escolar – Categoria Aluno

Gráfico 2 - Uso da Biblioteca – Categoria Aluno

Gráfico 3 - Qualidade de Ensino – Categoria Aluno

Gráfico 4 - Escola de Sucesso – Categoria Professor

Gráfico 5 - Sucesso e Liderança – Categoria Professor

Gráfico 6 - Sucesso e Liderança na Unidade Escolar – Categoria Professor

Gráfico 7 - Sucesso Escolar – Categoria Comunidade Escolar

Gráfico 8 - Sucesso e Liderança – Categoria Comunidade Escolar

Gráfico 9 - Sucesso e Liderança na Unidade Escolar – Categoria Comunidade Escolar

RESUMO

Essa dissertação estuda a relação entre Liderança e Sucesso Escolar no Ensino Fundamental do Sistema Público de Educação. A pesquisa foi realizada numa escola estadual de grande porte que atende a alunos do Ensino Fundamental (5ª a 8ª Série) até o Ensino Médio, situada na cidade de Conceição do Jacuípe, na Bahia. O período de análise datou dos anos de 2002 à 2004. A metodologia adotada foi à abordagem quali-quantitativa realizada sob a forma de estudo de caso. Para a coleta de dados foram utilizados questionários, roteiros de entrevista, roteiros para realização de grupo focal, levantando a visão das comunidades escolar e local acerca do sucesso ou insucesso da escola e a sua relação com o estilo de liderança exercido pela equipe gestora. Pais, professores, equipe gestora, funcionários, comunidade local, entre outros, constituíram os sujeitos dessa pesquisa. Foram utilizados outros recursos como análise documental e observação do cotidiano da escola que contribuíram bastante para caracterização do estilo de liderança exercido pela equipe gestora, como também para perceber a visão dos vários segmentos da comunidade escolar e local acerca do conceito de sucesso escolar.A análise dos dados coletados indica que, o sucesso é percebido de maneira diferenciada pelas muitas instâncias que compõem a escola, mas existe uma unanimidade em afirmar que a U. E. pesquisada é uma escola de sucesso e que esse fenômeno tem uma forte relação com a liderança exercida pela equipe gestora que a direciona. Mesmo angariando algumas críticas no que concerne ao gerenciamento da esfera relacional da U.E., e de sofrer com indicadores acadêmicos tão ruins quanto os de outras escolas, as comunidades escolar e local afirmaram que fatores como formação acadêmica de professores, aprovação no de alguns alunos no vestibular, organização da área financeira e administrativa da escola são alguns dos indicadores de sucesso da mesma. É possível concluir que, embora ainda precise alcançar níveis maiores de qualidade social, elemento desencadeador de um processo de inclusão, essa escola tende a se fortalecer nas esferas administrativa, pedagógica e relacional a partir de um trabalho que prime pela gestão democrática e participativa.

PALAVRAS-CHAVE: 1.Sucesso Escolar; 2.Gestão Democrática da Escola; 3.Liderança Educacional; 4.Política Educacional.

ABSTRACT

This dissertation studies the relation between Leadership and school success in Basic Education of Public Schools. The research was carried through in a big sized state school that receives pupils from Basic Education (5th to 8th grades) to Secondary Education, situated in Conceição do Jacuípe, Bahia. The period of analysis dated from 2002 to 2004. The adopted methodology was the quali-quantitative approach, which it was carried through under case study form. For the collection of data it had been used questionnaires, interview scripts and scripts for accomplishment of focal group. It was necessary to awake the school and local communities interest about the success or failure of the school and its relation with the style of leadership exerted for the managing team. Parents, teachers, managing team, employees, local community, among others had constituted the citizens of this research. Other resources had been used as documentary analysis and comment of the school daily that had contributed sufficiently for characterization of the style of leadership exerted for the managing team, as also to perceive the vision of some segments of school and local community about the school success concept. The analysis of the collected data indicates that, the success is perceived in a differentiated way for the many instances in which the school composes, but it exists a unanimity in affirming that the Unit of Education searched it is a success school and this phenomenon has a strong relation with the leadership exerted for the managing team that directs it. Exactly getting some critical ones which concern to the management of the relationary sphere of the Unit of Education and suffering with as bad academic pointers as other schools, the school and local communities had affirmed that factors as academic formation of teachers, approval of some pupils in the vestibular exam, organization of the financial and administrative areas of the school are some pointers of school success. It is possible to conclude that, although it needs to reach bigger levels of social quality, an important element of an inclusion process, this school tends to fortify itself in the administrative, pedagogical and relationary spheres from a work that primes for democratic and involvement management.

WORD-KEY: 1. School Success; 2. Democratic Management of the School; 3. Leadership and school; 4. Educational Politics.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Ao analisarmos o atual momento histórico, neste início de século XXI, perceberemos nitidamente que um novo mundo está tomando forma desde o final do último milênio. Há muito essa situação de transformação começou a ser desencadeada, deu-se início no final dos anos 60 até meados da década de 70. Neste período três processos independentes começaram a acontecer: revolução acelerada da tecnologia da informação, a rápida expansão e até mesmo internalização dos movimentos sociais culturais (movimento libertário, direitos humanos, feminismo e ambientalismo) e a crise e reestruturação econômica do capitalismo e do estadismo.

As relações estabelecidas entre esses processos e as reações desencadeadas pelos mesmos fizeram com que uma nova estrutura social dominante surgisse. CASTELLS (1999, p. 412) diz que:

> No informacionalismo, a geração de riqueza, o exercício do poder e a criação de códigos culturais passaram a depender da capacidade tecnológica das sociedades e dos indivíduos, sendo a tecnologia da informação o elemento principal dessa capacidade. (...) Essa lógica preponderante de redes transforma todos os domínios da vida social e econômica.

0s sistemas de ensino e as escolas em todo o mundo precisaram realizar significativas mudanças em seus sistemas de gerenciamento de processos administrativos e pedagógicos, para fazer face às transformações da sociedade e da economia mundial. Com a expansão do Neoliberalismo nas últimas décadas do segundo milênio, a Educação passou a ser entendida como capaz de desempenhar o papel mais estratégico, com vistas a servir aos propósitos empresariais e industriais em duas dimensões principais:

> De um lado, é central, na reestruturação buscada pelos ideólogos neoliberais, atrelar a educação institucionalizada aos objetivos estreitos de preparação para o local de trabalho. No léxico liberal, trata-se de fazer com que as escolas preparem melhor seus alunos para a competitividade do mercado nacional e internacional. De outro, é importante também utilizar a educação como veículo de transmissão das idéias que proclamam as excelências do livre mercado e da livre iniciativa. (SILVA, 2001, p. 12).

Além disso, necessitou atender também às demandas das políticas educacionais e sociais estabelecidas pela sociedade contemporânea. Para atender às políticas públicas, às expectativas e ao papel que a economia da sociedade lhe imputaram nesse novo ambiente,

uma preocupação vem sendo observada: os sistemas de ensino público, nas esferas estaduais e municipais têm buscado desenvolver um sistema de gestão que as torne competentes na aquisição das habilidades necessárias para que seu egresso possa estar articulado com a rede social, econômica, política e cultural na qual está inserido (sociedade, mercado de trabalho, etc.).

Essa situação, gerada pelas rápidas transformações na sociedade e pela incerteza típica de momentos de transição, atinge também todas as organizações que, na busca de alternativas para o (re)equilíbrio adotam um caminho que lhes parece mais adequado para enfrentar desafios, cumprir suas funções e manter sua credibilidade na sociedade. É nesse contexto que se encontram o sistema e o subsistema educativos, significando para Libâneo que:

> A escola necessária para fazer frente a essas realidades é a que provê formação cultural e científica, que possibilita o contato dos alunos com a cultura, aquela cultura provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética. Especialmente, uma escola de qualidade é aquela que inclui, uma escola contra a exclusão econômica, política, cultural, pedagógica. (2004, p. 40).

Mais precisamente, a partir da década de 90, com a produção do Relatório Jaques Delors (UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, 1996), a escola toma um rumo ainda mais diferenciado do que vinha vivenciando. Esse relatório foi escrito por um grupo de especialistas e profissionais da educação que se reuniram para discutir as atuais mudanças vivenciadas pelo homem nas últimas décadas. Das suas pesquisas e discussões, surgiu um documento que visa nortear a educação do novo século – *Educação, um tesouro a descobrir* ou OS QUATRO PILARES DA EDUCAÇÃO: saber fazer, saber conhecer, saber conviver e saber ser. A partir dos resultados apontados nesse relatório, as políticas educacionais foram organizadas com o intuito de melhorar a articulação da escola com um mundo em constante estado de transformação.

Mas o que é esse mundo em constante estado de transformação? Transformação significa mudança, alteração de uma situação, passagem de um estado para outro. E assim como o mundo vem sofrendo mudanças nos setores econômicos, políticos, culturais, geográficos, entre outros, a educação também tem sido afetada por uma série de fatores: mudança nas organizações da gestão escolar, nos currículos, na concepção de avaliação, na utilização de novos recursos didáticos (como as novas tecnologias, por exemplo), na desvalorização da profissão docente, etc.

Todas essas transformações se refletem no cotidiano escolar, uma vez que mudanças rápidas de paradigmas acabam acontecendo na sociedade, interferindo no interior da escola e desorganizando o seu saber fazer e pensar. Ela passa pelo que se percebe como crise no entendimento e na implementação de conceitos teóricos e práticos com relação à sua organização, ao processo de ensino-aprendizagem e a rápida transformação dos conhecimentos científicos e técnicos, princípios pelos quais o processo educacional se estrutura; mesmo assim, a atualização do professor parece não acompanhar o ritmo sucessivo para atender as mudanças e inovações. Segundo Libâneo (2004, p. 173),

> ...as definições de conhecimento e de aprendizagem que um sistema educacional adota justificam seus modelos de organização e seus procedimentos rotineiros, bem como a cultura institucional, tanto no âmbito da sala de aula quanto no da gestão escolar.

As escolas da Rede Pública, apesar de todas as intenções políticas e o esforço empreendido pelos estudiosos, gestores e líderes educacionais, ainda não conseguem se articular com facilidade a esse novo padrão de qualidade do mundo moderno. Talvez porque exista um tempo de maturação entre o que o ser humano compreende e o que ele realmente assimila e passa a fazer parte do seu comportamento. Além disso, para que a escola possa ser bem sucedida é imprescindível que haja ações organizadas e planejadas, calcadas em conhecimento teórico e prático, realizadas por pessoas qualificadas, com o objetivo de atingir as demandas quantitativas e qualitativas da sociedade atual, lançando um olhar para o desenvolvimento futuro da população que busca sua inserção no mundo do trabalho e melhores condições de vida.

Hoje, o novo paradigma de gestão da escola emerge na visão holística[1], pois a concepção reducionista e mecânica não mais se enquadra na realidade. A verticalidade administrativa é incompatível com a intersubjetividade, que passa a construir uma nova concepção de gestão situada no agir comunicativo. Para isso, a escola tem mudado o seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pelas rápidas transformações. Podemos afirmar que, diante da visão empresarial que circunda a escola hoje, a principal mudança estaria centrada no gerenciamento horizontal, que segundo CASTELLS (1999, p. 185), se organiza da seguinte maneira:

---

[1] Abordagem, no campo das ciências humanas e naturais, que prioriza o entendimento integral dos fenômenos, em oposição ao procedimento analítico em que seus componentes são tomados isoladamente [Por ex., a abordagem sociológica que parte da sociedade global e não do indivíduo.]

> A empresa horizontal parece apresentar sete tendências principais: organização em torno do processo, não da tarefa; hierarquia horizontal; gerenciamento em equipe; medida do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; maximização dos contatos com fornecedores e clientes; informação, treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis.

E, em busca dessa escola horizontal[2], ao processo de planejamento foram acrescidas novas rotinas e perspectivas mais socializantes, e esquecidas outras mais tradicionais. Antes das rotinas administrativas, são definidos os rumos, traçados os objetivos, metas, ações previstas, estabelecidas às diretrizes estratégicas, numa construção coletiva, estruturada na competência política e técnica, nas responsabilidades e na vontade coletiva dos agentes que devem ser, em primeiro lugar, cidadãos plenos – conceito que fundamenta a democracia.

Para o modelo de gestão (democrático e participativo) proposto pelas políticas públicas das últimas décadas e pela legislação vigente da área educacional, o Colegiado Escolar[3] assume papel fundamental: é ele que interpreta e define a missão organizacional, os cenários, os elementos dificultadores, os potenciais e alternativas de ação.

Mas essas mudanças impostas ao setor de administração educacional (e, conseqüentemente, escolar) não vieram antecedidas de uma orientação. Em nome de uma autonomia, outorgada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, 9394/96, em seus artigos (CARNEIRO, 2004, p. 78):

> Art. 14 Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
>
> I.participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
>
> II.participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.
>
> Art. 15 Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

---

[2] Tomando como referência à citação de Castells, podemos dizer que buscamos uma escola horizontal, um espaço onde o gerenciamento em rede seja o eixo central do desenvolvimento da U.E. ;

[3] Colegiado Escolar é constituído por dois representantes de cada segmento da comunidade escolar: pais de alunos, alunos, funcionários, professores e equipe gestora, sendo um titular e o outro suplente. Este conselho se reúne bimestralmente e em regime extraordinário sempre que necessário. É ele quem delibera sobre as ações da escola.

As escolas passaram a administrar suas finanças e a trabalhar num sistema de prestação de contas e atuação administrativa tão rígida quanto o de grandes empresas, só que com um grande diferencial: de maneira coletiva, mas sem as devidas preparação e maturação de seu pessoal. Com isso, ganhou o governo que as implantou quando diminuiu o inchaço na administração pública e quando continuou monitorando a utilização do dinheiro público nas Unidades Escolares.

As escolas, se por um lado também ganharam mais autonomia no processo de tomada de decisão, tiveram de assumir muito mais responsabilidades sem a devida reorganização em sua estrutura e na preparação de seu pessoal.

Na Bahia, as coisas não aconteceram de maneira tão diferenciada de outras partes do Brasil. A Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Bahia implantou um sistema de gerenciamento escolar pautado nos moldes da GESTÃO DE QUALIDADE TOTAL (GQT) muito difundido, mais especificamente a partir de 1981, entre as empresas nos Estados Unidos, quando a *National Commission for Excellence in Education* lançou o relatório à administração Reagan, intitulado "Uma nação em perigo". Entre as escolas brasileiras, esse movimento teve início na década de 90 com o programa "Escola de Qualidade Total" (EQT), desenvolvido em nosso país pela ex-coordenadora adjunta do Núcleo Central de Qualidade e Produtividade subordinado ao Ministério da Educação (MEC), Cosete Ramos.

A GQT foi bastante difundida no Brasil, tendo o seu ápice no início dos anos 90, e sintetizou parte das características principais dos programas de *Total Quality Control* (TQC) aplicados em algumas instituições educativas norte-americanas. A partir desta etapa a Escola de Qualidade Total começou a ganhar força numa tentativa mais séria de por em prática os princípios empresariais de controle de qualidade total no campo pedagógico.

Para Cosete Ramos uma solução possível para a crise educacional do país residia na concepção de um modelo brasileiro de Escola de Qualidade Total (EQT). Para ela, esta proposta trazia consigo uma estratégia inovadora de transformação de baixo para cima, de cada escola, de cada instituição de ensino, para a melhoria global do sistema educativo nacional. Na perspectiva da autora, na medida em que se definia, entre outros fatores, um pacto para a Qualidade, estabelecido entre alunos, professores, dirigentes, técnicos, pessoal administrativo do setor educacional, sociedade, a discutida EQT se realizaria.

Mas afinal, em que consistiu o programa de qualidade para a escola?

> Basicamente, na aplicação do Método Deming de Administração na gestão de instituições escolares. Cosete Ramos destaca que a partir dos ensinamentos de W. Edwards Deming, e do desenvolvimento de uma série de estratégias fundadas na aplicação de seu célebre "Método de 14 pontos", é possível analisar e repensar as estruturas, funções e atividades da escola (GENTILI, 2001, p. 20).

As propostas da EQT baseavam-se em uma tradução escolar dos citados "pontos" de Deming:

> Filosofia da Qualidade, constância de propósitos, avaliação do Processo, transações de longo prazo, melhoria constante, treinamento em serviço, liderança, distanciamento do medo, eliminação de barreiras, comunicação produtiva, abandono das quotas numéricas, orgulho na execução, educação e aperfeiçoamento, ação para a transformação (GENTILI, 2001, p. 144).

Todos esses pontos se complementam com os princípios apresentados por quem foi o divulgador das idéias de W. E. Deming no campo escola, William Glasser:

Gestão democrática ou por liderança da escola e das salas de aula;

O diretor como Líder da comunidade educativa;

O professor como Líder dos alunos;

A escola como ambiente de satisfação das necessidades de seus membros;

Ensino baseado no aprendizado cooperativo;

Participação do aluno na avaliação de seu próprio trabalho;

Trabalho escolar de alta qualidade como produto de uma Escola de Qualidade (GENTILI, 2001, p. 144).

Mesmo percebendo que é difícil não concordar com o discurso neoliberal que prega ainda mais "qualidade", anunciada aos quatro ventos como "Total", é preciso reconhecer que o que esse discurso esconde "é a natureza essencialmente política da configuração educacional existente" (GENTILI, 2001, p.19).

Além da busca por uma EQT, a SEC (Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Bahia) atribuiu aos dirigentes escolares um certo poder de compra no qual se direcionam, mediante rubricas e outras formas de controle e acompanhamento, quais seriam os produtos e serviços a serem adquiridos pela unidade escolar. Essa sistemática limita, assim,

o poder de decisão dos mesmos e fiscaliza com maior precisão a maneira pela qual a escola se "auto-administra". Esse modelo pautado nos moldes de administração burocrática leva a escola a tornar-se um espaço de competição ao invés de ser um ambiente privilegiado, fomentador da cidadania. Esta situação vem se transformando numa verdadeira dicotomia entre o que o mundo atual exige e o que a escola deve verdadeiramente oferecer, situação esta difícil de lidar para a maioria dos dirigentes escolares da rede pública.

> As escolas públicas não estão no estado em que estão simplesmente porque gerenciam mal seus recursos ou porque seus métodos ou currículos são inadequados. Elas não têm os recursos que deveriam ter porque a população a que servem está colocada numa posição subordinada em relação às relações dominantes de poder. Seus métodos e currículos podem ser inadequados, mas isso não pode ser discutido fora de um contexto de falta total de recursos e de poder. Por isso a questão da qualidade também não pode ser formulada fora desse contexto (GENTILI, 2001, p. 20).

O governo que implantou essas mudanças não apontava saídas plausíveis. Boas idéias, como a criação dos colegiados escolares, não se efetivam com eficiência[4], uma vez que é dada pouca ou nenhuma sustentação às pessoas que dirigem uma unidade escolar a fim de que a autonomia administrativa, pedagógica e relacional imposta passe a ser vivida com competência e sem maiores entraves.

Mas há ainda questões latentes que temos observado no desenvolvimento deste trabalho. Percebemos que mesmo sem uma sustentação mais sistemática algumas equipes gestoras da rede pública têm obtido sucesso à frente de suas escolas; sendo assim: o que torna essas escolas consideradas de sucesso ou de qualidade pela comunidade escolar e local? Qual seria a relação existente entre a Liderança da Equipe Gestora e os considerados êxitos da escola pública nos aspectos relacionados às três esferas da gestão (administrativa, pedagógica e relacional)? E o que é que faz essa diferença?

Pensar acerca dessas questões e de muitas outras nos faz atentar, antes de tudo, para a necessidade da inclusão social. Trazer para o universo da escola e dar condições de melhoria de vida aqueles que estão à margem da sociedade.

Reflexões fundamentais para a educação de pessoas como aprendizagem significativa e respeito e cultivo às diferenças não são levadas em consideração pela escola e,

---

[4] Nesse contexto há alguns problemas para serem colocados: quando boa parte dos professores de uma escola não é efetiva, há um certo descompromisso em relação à mesma já que esses não a sentem como algo que depende deles para desenvolver-se e concomitantemente, para desenvolvê-los. Além disso, há a questão do poder local. Esse nem sempre permite que haja transparência na gestão escolar principalmente quando questões políticas se misturam com assuntos restritos à escola.

numa corrida desesperada por números, acaba-se treinando, domesticando, enquadrando, incutindo um padrão ou modelo ao invés de formar pessoas autônomas, sujeitos livres e responsáveis, através de um processo que possibilita a emancipação humana.

> Para que as crianças se tornem autônomas, livres, responsáveis e emancipadas, elas precisam se apropriar ou incorporar a cultura da comunidade onde vivem e, ao mesmo tempo, desenvolver condições pessoais e subjetivas para intervir originalmente no mundo, na construção da história, na melhoria das condições de vida. (BRASIL, MEC, 2004, p. 17).

Se aprendemos num eterno exercício de construir e reconstruir saberes e em cada momento da vida (com os outros e conosco), o entorno social (a comunidade, a família, os parentes, os amigos, os vizinhos) e o espaço em que nos situamos (bairro, cidade, região, país e mundo) têm uma relação estreita com nossa produção humana. Nesse contexto, é a escola a maior responsável por impulsionar de forma especializada e indispensável à produção humana.

No entanto, é importante salientar que numa sociedade contraditória, a escola tende a favorecer os interesses dos grupos que detêm maior poder. Em detrimento disso, é importante que todos que a integram, em especial a equipe gestora, estejam atentos para evitar que a escola reforce as condições e práticas que mantêm a injustiça e as desigualdades sociais. "Construir uma educação emancipadora e inclusiva é instituir continuamente novas relações educativas numa sociedade contraditória e excludente" (BRASIL, MEC, 2004, p. 18).

O PROBLEMA E O OBJETO DE ESTUDO

A escola enfrenta exigências de mudanças diárias que nem sempre são bem sucedidas. As novas formas de organização do trabalho estão evidenciadas nos diversos setores pela automação, informatização e robotização, presentes também nas áreas de consumo e serviços. O tempo da Globalização corre num ritmo mais rápido que o da Educação do sistema formal de ensino público, e, ainda, caminha a passos lentos rumo a uma verdadeira transformação.

Dessa necessidade de acompanhar o mundo contemporâneo nascem teorias, inúmeros estudos científicos e muitas publicações, nos quais algumas palavras viram moda. Desde as últimas décadas do século XX, podemos ressaltar "Qualidade"[5] como predominando em nosso jargão. Inicialmente, esta palavra era identificada no universo da escola como sinônimo de ser dotado de Recursos Humanos e materiais dos sistemas escolares ou as partes que os compõem: "proporção do produto interno bruto ou do gasto público dedicado à educação, custo por aluno, número de alunos por professor, arrecadação da formação ou nível salarial dos personagens, etc." (ENGUITA, 1999, p. 98).

Na época em que se ascendia o Estado do Bem-Estar a qualidade era medida dessa maneira, com a suposição de que mais recursos ou menos custos, materiais ou humanos, por usuário era igual a maior qualidade. Algum tempo depois, o foco foi transferido dos recursos para a eficácia do processo: "conseguir o máximo resultado com o mínimo custo. Esta já não é a lógica dos serviços públicos, mas da produção empresarial privada" (Ibidem, p.96). Nas últimas décadas, o conceito de qualidade esteve diretamente relacionado com os resultados obtidos pelos alunos, fosse qual fosse à forma de medi-los: índice de reprovação, de aprovação, baixa taxa de evasão, egressos dos cursos superiores, comparações inter e nacionais do rendimento escolar, etc. "Esta é a lógica da competição no mercado" (Ibidem, p. 98). Qualidade social é um conceito que começa a circular na literatura, nas universidades e nas escolas públicas. Há uma preocupação explícita por garantir que a função social da escola junto à sociedade se efetive.

Cada nova versão do conceito, não substitui, subitamente, muito menos inteiramente, os conceitos anteriores; ela tira de foco as antigas versões, mas convive o tempo

---

[5] Segundo o dicionário Houaiss (2001, versão eletrônica 1.0): Estratégia de gestão em que se procura otimizar a produção e reduzir os custos (financeiros, humanos etc.)

todo com elas. É isso que permite a convivência de grupos com interesses distintos em torno de uma mesma palavra de ordem.

Infelizmente, na linguagem de mercado de que tanto se alimenta o discurso de quem controla a educação do país, um produto de qualidade está diretamente ligado à questão da quantidade. O que percebemos abertamente é uma corrida por números onde o governo precisa dar uma resposta aos financiadores nacionais e internacionais, à sociedade e a outras entidades que exigem bons resultados dos investimentos financeiros aplicados na educação desse país.

Por conta de tantas necessidades, os gestores da escola são sobrecarregados por uma série de exigências; além de ser necessária uma constante atualização, a gestão da escola precisa buscar conhecimentos para se alinhar com a tão falada e debatida "qualidade" (que por muito tempo se resumiu à eficiência, eficácia e efetividade) e precisa lidar com os aspectos técnicos da sua área específica: o administrativo, o pedagógico e o relacional[6]. Afinal, estamos vivendo um momento histórico em que o considerado gestor competente precisa manter boa relação com todas as esferas da gestão. Se analisarmos os diretores escolares de modo geral, perceberemos o quanto todos sentem dificuldade para enquadrar-se no papel de gestor, de líder educacional, principalmente porque, em geral, faltou na formação desse profissional a viabilização de competências que pudessem fazer do professor um gestor de sucesso.

> A formação e a atuação dos diretores de escola mostram um descompasso enorme com a administração moderna, devido ao fato de os cursos de Pedagogia terem se mantido resistentes à mudança, repetindo a formação do passado, quando a educação não havia ainda ganho o destaque que assume hoje no contexto das atividades sociais, exigindo repensar o ato de educar e um processo de formação totalmente diverso. (SANTOS, 2002, p. 1).

Como vivemos efetivamente as angústias e problemas de boa parte desses gestores, decidimos estudar nesta dissertação de mestrado a Liderança da equipe gestora da escola diante das exigências de gerenciamento feitas pela Secretaria da Educação e Cultura do Estado da Bahia (SEC) e até pela própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira - LDB (art. 14º e 15º), bem como a influência dessa liderança no que concerne ao sucesso da escola.

---

[6] Numa educação onde interdisciplinaridade é essencial, não cabe mais a figura do diretor uma atuação individual, tendo o conhecimento fragmentado de apenas uma das esferas da gestão.

Fizemos um recorte nesta análise e priorizamos a cidade de Conceição do Jacuípe, onde 32 escolas formam a Rede Pública de ensino, e analisamos a gestão de uma escola estadual de grande porte. Assim, realizamos um estudo sobre a equipe gestora dessa escola e atingimos o objetivo principal desse estudo, que foi a socialização dessa experiência entre outras Unidades de Ensino da Rede.

A relevância dessa pesquisa é oferecer uma reflexão à comunidade conjacuipense acerca do tema e subsidiar a discussão de possíveis caminhos que apóiam as equipes gestoras das escolas da Rede Pública do município em busca de sucesso na profissão, como também na escola que gerenciam.

OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo desta investigação foi a relação entre a liderança da equipe gestora e o sucesso numa escola pública de grande porte da rede estadual em Conceição do Jacuípe, no estado da Bahia, no período que vai de 2002 a 2004. Sendo assim, foi papel importantíssimo desta pesquisa conceituar sucesso em educação, bem como identificar indicadores do mesmo no universo dessa escola.

O conceito de sucesso "assim como do belo, do bom e da morte, é um significante que pode adquirir muitos significados" (RISOPATRON, 1991, p.15). Isto significa que o conceito de sucesso é um conceito historicamente elaborado, não cabendo, portanto ser definido de forma objetiva. Mas o mesmo é definido a partir da realidade política e ideológica e sua dinâmica na sociedade à qual se vincula.

Com a revisão contínua da literatura e as visitas de campo foi possível perceber as inúmeras visões sobre o que seja sucesso escolar; Para o grupo focal entrevistado na pesquisa de campo, uma possível visão de sucesso é a relação que o mesmo tem com o conceito de qualidade. Há indicadores que mostram visões diferentes de um mesmo discurso: sucesso como aprovação escolar, sucesso como sinônimo de aprendizagem, sucesso como mudança de comportamento individual e social, sucesso que desencadeia premiações para a escola, sucesso através do discurso fundante de uma comunidade que aposta na Unidade Escolar (U.E.) como instituição que dará uma boa formação aos seus alunos.

Ainda no período de revisão da literatura, foi possível perceber a semelhança existente entre qualidade e sucesso escolar. Sendo assim, trabalhamos o conceito de sucesso escolar como sinônimo de qualidade da escola.

OBJETIVOS

Os problemas vividos pela rede pública de ensino são inúmeros, mas algumas escolas apresentam experiências exitosas no meio dessa realidade. Essas ilhas conseguem resultados significativos que as fazem reconhecidas e bem vistas por suas comunidades escolares e locais, bem como pelos órgãos que gerenciam a educação da rede pública. Dessa forma, é imprescindível analisar indicadores relacionados com o considerado sucesso de uma gestão com essas características, descobrir qual o diferencial da mesma e a partir de que momento o discurso fundante (HABERMAS, 1987) de "escola de sucesso" se estabelece.

OBJETIVO GERAL

Estudar a relação existente entre o sucesso de uma Unidade Escolar e a liderança da sua equipe gestora com o intuito de identificar indicadores que possam ser socializados a partir de tal experiência considerada exitosa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar os principais êxitos[7] obtidos pela equipe gestora diante das três esferas da gestão: pedagógica, administrativa e relacional;

Apontar os indicadores de sucesso escolar, presentes nas três esferas da gestão: administrativa, pedagógica e relacional;

Conhecer o itinerário profissional do gestor e da equipe gestora envolvidos na pesquisa, bem como a trajetória da escola que gerenciam;

Identificar o conceito de sucesso presente na concepção dos sujeitos envolvidos na pesquisa.

Perceber a relação existente entre estilo de liderança e o perfil de gerenciamento adotado pela equipe gestora da U. E. em estudo.

---

[7] Para efeito deste trabalho êxito, qualidade e sucesso estão sendo analisados como sinônimos.

Questões de Estudo

Tomando como ponto de partida a compreensão do objeto de estudo desta investigação – a relação entre a liderança da equipe gestora e a sua relação com o sucesso na escola pública X da rede estadual de Conceição do Jacuípe – delineamos as principais questões norteadoras deste trabalho:

Qual a relação entre a Liderança da equipe gestora e o considerado sucesso da escola pública X nos aspectos relacionados às três esferas da gestão: administrativa, pedagógica e relacional?

Que tipo de preparação a equipe gestora tem para implementar as Políticas Educacionais na escola do século XXI? O que é necessário para que ela implemente com êxito estas Políticas? Que desempenho a comunidade escolar e local espera dessa equipe gestora? Qual é o desempenho real dela? O que são: uma escola e uma equipe gestora de sucesso na visão: da Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Bahia, da Secretaria Municipal de Educação Cultura e Esporte de Conceição do Jacuípe, da comunidade escolar e local? Este sucesso é percebido da mesma forma por todas essas instâncias? Que competência(s) conceitua (m) sucesso? Que indicadores apontam para o sucesso? Qualidade e sucesso são sinônimos? Para que instâncias da sociedade elas se assemelham e para quais se diferenciam?

RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Com base no referencial teórico analisado e nas evidências empíricas, consideramos que esta pesquisa tem contribuído para uma reflexão acerca dos caminhos e resultados percorridos pelas escolas da Rede Pública de ensino, que buscam mudanças qualitativas no seu estilo de liderança e que buscam, à luz das novas políticas educacionais, desenvolver um papel voltado para a qualidade social da educação.

Ao analisar uma gestão de sucesso, ofereceremos a gestores da educação pública a oportunidade de discutir de maneira teórica-prática sobre as possíveis ações a serem implementadas para que a escola pública se torne uma escola considerada de qualidade.

CAPÍTULO II

REFERENCIAL TEÓRICO

DA ADMINISTRAÇÃO A GESTÃO ESCOLAR

CONCEITUANDO ALGUNS TERMOS

É comum encontrar no discurso de muitos autores que estudam o ato de administrar, a afirmação de que dirigir, tomar decisões, gerir, organizar, são tarefas que exemplificam de maneira clara o conceito de administração. Transpondo essas tarefas para o ambiente da escola, nasce um novo ramo dessa ciência – a administração escolar.

Vitor Paro (2000) sintetiza a tarefa de administrar em dois conceitos bem claros: o primeiro se refere à racionalização dos recursos e o segundo à coordenação do esforço coletivo em função dos objetivos.

> Em seu sentido geral, podemos afirmar que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. (...) Os recursos (...) envolvem, por um lado, os elementos materiais e conceptuais que o homem coloca entre si e a natureza para dominá-la em seu proveito; por outro, os esforços despendidos pelos homens e que precisam ser coordenados com vistas a um propósito comum. (...) A administração pode ser vista, assim, tanto na teoria como na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: a "racionalização do trabalho" e a "coordenação do esforço humano coletivo" (PARO, 2000, p. 18 e 20).

Porém, há alguns autores que reconhecem as especificidades das instituições educacionais e que optam por atribuir ao termo organização maior abrangência, enfatizando que a administração se processa no ambiente de uma organização. Por conseguinte, enfatizam que, sendo a escola um sistema de relações, onde a interação é um fator que a diferencia em alto grau das empresas convencionais, seria apropriada a utilização do termo organização no contexto educacional. Sendo assim, é importante observar a posição de Chiavenato (1989, p. 3) apontando significados diferenciados de organização, a primeira como unidade social e a segunda como função administrativa: "As organizações são unidades sociais (e, portanto, constituída de pessoas que trabalham juntas) que existem para alcançar determinados objetivos" (Ibidem, p. 3).

"Podemos ver a escola como uma organização na medida em que ela se constitui como unidade social - de agrupamentos humanos intencionalmente construídos ou reconstruídos -" (Ibidem, 2003, 8.).

Tomando como base os conceitos de Chiavenato, concluímos que organização tem um sentido bastante amplo, ou seja, unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que operam através de estruturas e processos organizacionais próprios, com o intuito de alcançar objetivos da instituição. Permeia essa interação o caráter grupal, cooperativo, definindo a organização como ação congregada entre duas ou mais pessoas, em relação à qual a administração é subordinada. Mas, para que as organizações tenham bons resultados e, dessa forma, realizem seus objetivos, é imprescindível que se tomem decisões, e que também se direcionem e controlem as mesmas. E é este processo de dirigir e controlar tais tomadas de decisão a que chamaremos gestão. Para isso, utilizaremos a expressão organização e gestão da escola, considerando que os mesmos, equiparados, se tornarão mais abrangentes que administração.

Para Libâneo (2004, p.26), o centro da organização e do processo administrativo é a tomada de decisão. Os processos intencionais e metódicos de se chegar a decidir alguma coisa e de fazer essa decisão funcionar caracterizam o que podemos chamar de gestão. Sendo assim, gestão é a atividade pela qual são movimentados maneiras e procedimentos para se alcançar os objetivos da organização, especificamente os aspectos gerenciais e técnico-administrativos, apresentados assim, como sinônimos de administração.

Já a direção, podemos afirmar, é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é encaminhado o trabalho coletivo das pessoas, direcionando-as e unindo-as no rumo dos objetivos.

Os processos de gestão e a organização, envolvendo a direção, assumem diferentes sentidos dependendo da concepção que se obtenha dos objetivos educacionais em relação à sociedade e a formação do alunado. A direção pode estar centrada no indivíduo ou no coletivo, pode também ser participativa ou totalmente diretiva, dependendo da concepção que a fundamenta: tecnicista ou democrático-participativa.

Até recentemente falava-se apenas em administração escolar, que no senso comum significam as atividades já citadas de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. A gestão, além de envolver estas atividades, vai além, incorporando uma certa dose de filosofia e política, que na visão de Querino Ribeiro (1952), vem antes e acima da administração.

A partir de 1980, a teoria da administração entrou em crise, quer por fatores externos, quer internos. Os estudos de administração nunca foram capazes de conduzir a uma teoria satisfatória, que explicasse com clareza o que é administrar. Pior que isso, os estudiosos chegaram à conclusão de que "ninguém pode estar a um só tempo submisso e satisfeito" expressão usada por Griffiths (1977, p.77). Depois, permitiram que as coisas se complicassem quando o conceito de autoridade ganhou outra conotação, o de fundamento básico da administração, e, por conseguinte, começaram a surgir alternativas para a condução das realizações humanas. Assim, surgiu a necessidade de um conceito mais abrangente que pudesse descrever a administração e suas alternativas. Com isto, nasce o conceito de gestão.

Embora os estudos de administração tenham a sua atenção voltada para a atuação do administrador, argumentando que o mesmo é o principal responsável pelo êxito ou fracasso das ações do grupo sob seu comando, em certas formas de gestão, a figura do administrador tende a ser enfraquecida em detrimento do destaque dado aos colegiados, às decisões do grupo, ao consenso.

A gestão é, dessa forma, tomada como expressão mais ampla da administração, valorizando as pessoas como colaboradoras do ato de gerir. Ela consiste na condução dos destinos de um empreendimento, guiando-o no intuito de fazê-lo alcançar seus objetivos. A partir dessa concepção, a gestão pode ser percebida sob três formas: a administração, a co-gestão e a autogestão.

- **Administração** –o ponto de partida dos estudos de administração foi à preocupação com a *eficiência:* busca de obtenção do máximo de resultados com o menor gasto de energia; e *eficácia:* busca do alcance de objetivos propostos. A partir da década de 80 a atenção dos administradores está voltada para o conceito de qualidade (*qualidade total, ISO 9002*) que se incorporou à linguagem da escola. Além disso, não abandona o princípio de *autoridade;* para Fayol (1994) são fundamentais na administração alguns conceitos como hierarquia, ordem, unidade de comando, etc. Para Taylor (1970), não se pode perder de vista a idéia de que ao subordinado compete obedecer sem discussões às determinações de seus superiores. Só a partir da contribuição de autores como Chester e Barnard, Mary Parker Follet, Elton Mayo e outros a teoria da administração evoluiu e assumiu uma perspectiva mais humana, mesmo assim jamais abandonou o conceito de autoridade.

- **Co-gestão** – sua base está centrada no conceito de *participação*. Apesar de ter o administrador como figura central, limita a autoridade do mesmo quando busca a colaboração dos demais elementos desse comando no que concerne às decisões tomadas na escola.

- **Autogestão** – seria uma concepção "anarquista", onde não existiria autoridade sem que isto significasse ausência de ordem. O que consta nesse tipo de gestão é a coordenação das ações sem a hierarquização presente nos modelos tradicionais de administração; o grupo atua com autonomia e procura contribuir para o bom andamento dos trabalhos. Agem por convicção e não por obediência a uma autoridade. O único impasse da autogestão é o de que a mesma não pode ser um ponto de partida, pois, demanda tempo e preparação para que um determinado grupo adquira esse grau de maturidade a ponto de exercer as suas funções sem um mentor.

Embora a autogestão pareça a alternativa mais desejada, até o presente momento não se conhece uma experiência desse tipo de gestão, a mesma ainda se encontra no campo da ideologia; na maioria das vezes ainda predomina a gestão administrativa.

DO DIRETOR AO GESTOR ESCOLAR: Um olhar sobre a história

Para entendermos melhor um cargo é importante conhecer a origem e a história do mesmo. O Decreto Federal nº 1.331 – A, de 17/1/1854, mesmo subordinado ao cargo de delegado do Distrito, criava nas escolas primárias particulares o cargo de diretor.

Na Rede Pública de ensino, este cargo era instituído na escola normal, instituição destinada ao ensino dos normalistas (escola de aplicação). O responsável por essa instituição, mais conhecida como escola-modelo era denominado professor-diretor, com atribuições mais próximas da coordenação pedagógica.

Os diretores de grupos escolares eram nomeados, na época, pelo governo do estado, realidade vista até os dias atuais em nosso país. Para a formação do cargo que atribuía funções administrativo-burocráticas nenhuma habilitação ou formação era exigida, apenas que o candidato fosse professor efetivo com prática docente.

De início, o cargo podia ser preenchido até mesmo por um professor leigo, mas a partir de 1896, "a legislação exclui o professor complementarista (não formado por escola normal de nível médio) do rol de candidatos ao cargo de diretor de grupo escolar estadual" (SANTOS, 2002, p. 64).

A formação do diretor escolar e a preocupação com a sua atuação ganham maior destaque a partir de 1930, uma época de grandes transformações no campo educacional.

> O movimento denominado Escola Nova apresentou propostas inovadoras e mesmo revolucionárias para a época: a co-educação, o direito à educação, a escola pública para todos e a centralização do ensino no aluno e não mais nos conteúdos programáticos e/ou no professor, tão em moda na "escola tradicional" (SANTOS, 2002, p. 66).

Essas e outras propostas, que mudaram a história da educação brasileira, estavam registradas no Manifesto dos Pioneiros, que encarava a educação como um instrumento por excelência de uma reconstrução nacional a expressar-se na formação da hierarquia democrática, pela hierarquia dos capacitados recrutados em todos os grupos sociais.

Os idealistas do Manifesto buscavam uma escola pública que servisse à comunidade, escola pública, obrigatória, gratuita, leiga, isenta de segregações de toda e qualquer espécie, especialmente quanto a cor, sexo e condição sócio-econômico-cultural. Para os Pioneiros a escola pública deveria ser comum e única, articulada em seus ramos, modalidades de ensino, graus e preocupar-se com a formação biopsicossocial do educando por atividades intelectuais, manuais e sociais.

> Segundo os postulados escolanovistas, a rede pública deveria caracterizar-se por uma metodologia funcional e ativa, assentada em bases psicológicas, mais do que lógicas, ajustando o currículo mais aos interesses naturais dos educandos do que à lógica dos conteúdos e à capacidade e competência dos professores. (CHAGAS, 1982, p.64).

Nesse clima de renovação, com novas propostas e teorias pedagógicas, estabeleceu-se em nosso país um quadro geral de educação bastante propício a mudanças de vulto na área da docência e gestão educacional. O diretor da escola deveria ter um perfil adequado para trabalhar a nova realidade socioeducacional. Entenderam os governantes da época, assessorados pelos técnicos educacionais, que as mudanças deveriam começar pela forma de provimento dos cargos.

Muitos anos se passaram desde a criação do Manifesto dos Pioneiros até os dias atuais.

No começo do século XXI, a educação se apresenta numa dicotomia: de um lado, o desempenho da educação escolar não tem dado conta de toda a demanda exigida pelas transformações contemporâneas; de outro, as novas bases teóricas não apresentam, ainda, a compatibilidade generalizada necessária para indicar caminhos realmente firmes em uma época de profundas e efêmeras mudanças.

> Seja qual for a perspectiva que a educação contemporânea tomar, uma educação voltada para o futuro será sempre uma educação contestadora, superadora dos limites impostos pelo Estado e pelo mercado, portanto, uma educação muito mais voltada para a transformação social do que para a transmissão cultural (GADOTTI, 2000, p. 8).

Estamos diante de uma escola em contínuo processo de ebulição, cuja necessidade de gerir-se democraticamente se faz ainda mais latente. Porém, fazemos parte de uma sociedade que vive ainda hoje um processo de redemocratização pós-golpe militar e por conseqüência disso caminha a passos lentos no intuito de se autogerenciar. Segundo Novaes e Couto, podemos perceber, através da nossa história as raízes centralizadoras e autoritárias do Estado Brasileiro, conforme o pensamento de Anísio Teixeira,

> ... Colônia mais de três séculos. E como Colônia, governada por um grupo que não me atrevo de chamar aristocrático, porque antes seria escravocrata. Fomos, então, qualquer coisa como uma escravocracia. Como poderíamos aprender democracia na Colônia? (Teixeira, 1996, p. 32).

Desde a colonização até os dias atuais, sofremos períodos efetivos de domínio. Começamos com portugueses impondo a sua cultura aos índios e exterminando por completo a cultura das nações tupiniquins, enfrentamos a exploração imperialista da monarquia lusa, sofremos com as inúmeras Repúblicas (Velha e Nova) e ainda tivemos que enfrentar, depois da democratização em pleno processo de andamento, a ação devastadora de um golpe militar. Nos acostumamos a duras penas a ser um povo passivo cujo exercício do silêncio se sobrepôs ao de expor o pensamento.

Só depois da promulgação da Constituição Federal em 1988, das Constituições Estaduais e das leis orgânicas municipais, o país deu início à recuperação do seu estado de democracia. Através desses documentos a população passou a participar de forma mais

atuante das decisões políticas que dizem respeito à escola, enquanto as esferas do governo estudavam maneiras de descentralizar[8] as decisões pertinentes à unidade de ensino.

A democratização da gestão da Educação, segundo Novaes e Couto (1999), tem como pressupostos básicos a autonomia administrativa pedagógica e financeira e a criação de mecanismos de participação efetiva da sociedade. Para que isso ocorra, é imprescindível que as ações a serem desenvolvidas nas escolas sejam criadas e postas em prática pelos membros da comunidade escolar, em harmonia com os órgãos competentes: Secretaria de Educação e Cultura do Estado, Secretaria Municipal de Educação, Ministério da Educação, etc.

É necessário, porém, que essa descentralização não seja vista de maneira ingênua; o real objetivo do governo que institui tais mudanças foi o de descongestionar a administração, repassando a outras instâncias do sistema responsabilidades restritas ao Estado. Mesmo assim, devemos aproveitar o momento histórico para refletir sobre o papel de cada cidadão na sociedade, bem como as chances de conquistas efetivas da população brasileira no campo da participação política. Anísio Teixeira dizia que:

> ... o fato de se fazer pública a educação não lhe retira o caráter de serviço em estreita articulação com a sociedade. A sociedade é mais ampla que o Estado. Quando as circunstâncias a levam a transferir ou confiar ao Estado o ônus de ministrar e manter o ensino, a delegação é feita no pressuposto de serem dadas à escola as condições necessárias para o seu mais adequado funcionamento, no interesse geral da sociedade. (Teixeira, 1968, p. 66).

Caso seja por desejo de democratizar a gestão educacional do país, ou simplesmente pela necessidade de se amenizar a carga de funções específicas do Estado, nesse setor "a questão da gestão democrática e da autonomia das unidades de ensino vem despontando como um grande desafio para a administração do ensino na atualidade" (Novaes e Couto, 1999, p. 14).

A Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Bahia, cumprindo o que prevê a LDB 9394/96, implantou um programa de democratização da gestão da escola pública em todas as unidades de ensino. Hoje, a maioria delas já conta com um processo de autonomia administrativa, pedagógica e financeira. Assim, elas podem tentar resolver seus problemas, criar e executar seus planos de trabalho, dominar os meios para obtenção e alocação dos recursos financeiros necessários para a sua manutenção e formular o seu projeto

---

[8] Através da autonomia administrativa, financeira e pedagógica.

pedagógico a partir de debates e discussões realizadas internamente, com a participação dos vários segmentos da unidade escolar e seguindo as diretrizes pedagógicas gerais do sistema de ensino.

O que atrapalhou a realização efetiva desse processo foi à forma com que essa autonomia foi delegada. O governo da época implementou as suas políticas verticalmente, sem a efetiva participação popular; além disso, existiu e existe ainda a burocracia que norteia essa descentralização. O Estado põe a gestão das unidades escolares na mão de uma equipe gestora (a maior parte, professores sem formação voltada para a gestão escolar) e espera da mesma a competência adequada para o cargo. São exigidas prestações de conta e elaboração de projetos dentro de moldes e instrumentos difíceis de serem compreendidos até por pessoas com formação acadêmica. Além disso, é restrito o número de escolas em que são oferecidos os instrumentos ou assessoria necessários para uma melhor atuação da equipe gestora na rede de ensino. Somente tendo a clareza de que é imprescindível que a equipe gestora tenha a oportunidade de desenvolver um perfil de líderes mais criativos, dinâmicos e ecléticos, ela conseguirá se auto-satisfazer como também, à sua comunidade escolar.

Um outro aspecto que impede o bom desenvolvimento da gestão democrática na rede pública dos municípios é a qualidade da informação disponível, que é resultante da adequação dos procedimentos e fontes disponíveis para sua obtenção. Um documento que reunisse e disponibilizasse para os integrantes do Colegiado informações confiáveis sobre um conjunto de fatores relevantes, certamente seria de grande utilidade para o processo de tomada de decisões. Dentre eles, destacam-se aquelas referentes às demandas e expectativas da clientela. Porém, todos esses entraves podem ser resolvidos pela presença de uma liderança perspicaz e paciente que perceba o quanto:

> O ambiente social e o comportamento humano são dinâmicos e mutáveis, imprevisíveis, requerendo coordenação, orientação e liderança, em vez de controle. Assim, incertezas, ambigüidades, contradições, tensões, conflitos e crises são percebidos como oportunidades de crescimento e transformação de qualquer processo social educativo (FREITAS et al, 2002, p. 11).

Se pensarmos a escola como um espaço de reflexão e mudança, perceberemos que esse processo é estéril sem a efetiva participação da sociedade. Por conta disso, é de extrema importância que equipes gestoras e governo se mobilizem no anseio de envolver a comunidade escolar na busca de uma gestão mais democrática. Para isso, todas as idéias são válidas: reuniões, eventos, encontros, feiras, mostras, discussões, desde que os segmentos que representam a comunidade da escola se aliem e busquem juntos os êxitos, não apenas do

processo de ensino-aprendizagem, mas da formação de cidadãos conscientes dos seus direitos e deveres, agentes de saber capazes de edificar uma sociedade mais democrática.

> Nesse cenário, todos os líderes educacionais, assim como professores, pais, alunos, equipe técnico-pedagógica, comunidade, e demais parceiros, fazem parte do ambiente cultural pleno de diversidades e o re-constroem, pela interação, o diálogo, a identidade social do sistema educativo e da escola na comunidade, re-definindo papéis, processos e resultados (FREITAS et al, 2002, p. 11).

Uma escola possui muitas finalidades e compromissos com sua clientela. Obter informações relevantes e confiáveis sobre sua prática, que apontem quais ações estão sendo bem ou mal aceitas pela comunidade, pode permitir uma intervenção nos fatores que apresentam pior desempenho, com vistas à melhoria contínua dos processos. Além disso, a escola é uma organização que presta serviços à comunidade. Em seu interior ocorrem inúmeros processos, que envolvem desde o atendimento pela Secretaria até o aprendizado que se constrói na relação entre o professor e aluno. Há a necessidade de se atentar para a melhoria contínua dos processos, o que requer um trabalho de pesquisa e avaliação, com mecanismos e procedimentos de obtenção de informação relevante e confiável para tomada de decisões consistentes.

Um diagnóstico, apresentando os diversos segmentos e sua opinião sobre as ações desenvolvidas pela comunidade escolar, constitui subsídio fundamental, que em conjunto com demais informações, podem auxiliar no planejamento das ações, de forma que elas sejam continuamente melhoradas. Assim sendo, a opinião de alunos, pais, professores, funcionários, equipe gestora é um dos elementos que auxilia na edificação de um projeto político-pedagógico, direcionado à construção da escola cidadã. "Este envolvimento manifesta-se, em geral, na participação dos trabalhadores na definição de metas e objetivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controle da execução". (Barroso, 1995 p. 15). Este caminho, dentre outros, contribui para transformar cada escola em um laboratório onde são realizados processos que objetivam a melhoria constante dos seus serviços.

Bordignon (1993, p.54) afirma que "Não são poucos os que situam as organizações educacionais como empresas e advogam que as mesmas devem ser administradas como tal". Sob esse enfoque, a gestão assume o modelo burocrático e a centrabilidade das questões gerenciais é ocupada pela técnica, pela racionalidade burocrática. Tal modelo origina-se nas teorias organizacionais clássicas, cartesianamente concebidas, cujos princípios são racionalização, produtividade, especialização e controle.

No modelo tradicional, a gestão acontece de forma burocrática e centralizadora; é concebida no eixo das relações autoritárias e verticalmente hierarquizada. Os organogramas seguem a estrutura piramidal, centralizando o poder no topo e o dever na base. Os espaços físicos são compartimentalizados, materializando o poder, a segmentação das tarefas e a burocratização nas formas de relação. Nesse modelo, a busca de inovações é um risco não permitido, pois gera conflitos, o que é indesejável.

Na história da educação brasileira, as preocupações concernentes à administração escolar estiveram na maioria das vezes relegadas à articulação do sistema nacional de ensino e aos vários órgãos que o compõem. A administração da educação, então, por muito tempo, ficou circunscrita à gestão e à implementação das políticas públicas no setor e só mais recentemente ela foi localizada no interior da escola, ou, melhor dizendo, passou a se ocupar das relações internas à escola.

Fazer uso na escola da aplicação de normas muito inflexíveis e demasiadamente gerais, elaboradas longe da mesma, não facilita a adequação desta às novas situações, como por exemplo, o crescimento do número de matrícula, crescimento do interesse dos pais e da comunidade pela educação, desejo de melhorar a qualidade de ensino, etc. Cada um desses exemplos exige que a equipe gestora, ao desempenhar o seu papel, adquira um novo perfil.

Há pelo menos duas razões fundamentais para que o papel da equipe gestora não seja apenas o de administrar, mas de liderar: primeiro, a natureza especifica da atividade escolar, que exige um tratamento mais refinado que em qualquer outro ambiente de trabalho, e segundo, as novas atribuições da equipe gestora exigem outros aspectos além do que pode oferecer um único administrador.

LIDERANÇA DO GESTOR EDUCACIONAL

O LÍDER E OS ESTILOS DE LIDERANÇA

Em meados do século XX, mais precisamente a partir dos anos 50, aumentou consideravelmente a discussão em torno da liderança na área da gestão escolar, e, embora a

maioria dos teóricos que discutem esta temática esteja na área de administração, muito pôde ser adaptado para a realidade da escola.

Durante um certo tempo julgou-se que o mais importante na arte de liderar era as características pessoais do líder e investigaram-se quais os traços de personalidade, os sistemas de valores e os estilos de vida dos mesmos. Daqui resultou uma listagem imensa que vai desde a estatura e energia físicas até à competência técnica e espírito de decisão passando pela inteligência, conhecimentos, sabedoria e imaginação.

> Liderança, popularmente, se confunde com o estilo pessoal do diretor, com o "jogo de cintura", com a capacidade de comando, com o exercício do poder, com a popularidade e com tantas outras características pessoais ou interpessoais do diretor. (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO E CULTURA DO ESTADO DA BAHIA. Gerenciando a Escola Eficaz, p. 191).

Atualmente, as opiniões divergem quando se trata de saber quais os traços que devem ser incluídos ou excluídos e a sua respectiva importância e, inclusive, como nos diz Estanqueiro (1992, p. 85) "dá-se mais relevo aos comportamentos do líder, isto é, ao seu estilo de liderança, embora as qualidades individuais (…) não sejam de desprezar". Surgem, assim, novas teorias cuja abordagem se centra nos possíveis estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança refere-se àquilo que o líder faz enquanto a abordagem anterior, a abordagem dos traços, se refere àquilo que o líder é (Chiavenato, 2004, p.22).

Pesquisas realizadas por Kurt Lewin e associados [s.d.] levaram à definição de três estilos de liderança: a autocrática, a democrática e a laissez-faire. O primeiro centraliza as decisões, impõe seu ponto de vista, preferindo errar sozinho em detrimento de acertar com a ajuda dos outros. O segundo, sem renunciar a sua posição de guia, valoriza a participação do outro na tomada de decisões, apreende as aspirações do grupo e da liberdade ao mesmo para que se expresse livremente. O terceiro abre mão de qualquer tipo de controle sobre o grupo, permitindo que decida por conta própria os assuntos de seu interesse.

Estanqueiro (1992, p.36) identifica, de uma forma geral, dois grandes estilos de liderança - o autoritário e o democrático - Enquanto Chiavenato (2004, p.28), com base no estudo realizado em 1939 por White e Lippitt, nos fala de três estilos de liderança diferentes:

- A LIDERANÇA AUTORITÁRIA OU AUTOCRÁTICA - em que o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de as concretizar. Não há espaço para a iniciativa pessoal, sendo este tipo de liderança gerador de conflitos, de

atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras. A produtividade é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação;

- A LIDERANÇA LIBERAL (*LAISSEZ FAIRE*) - é do tipo não-directiva, o líder funciona como elemento do grupo e só intervém se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não intervém na divisão de tarefas, limitando-se a sua atividade a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida. Nos grupos com este tipo de líder, quando o grupo não tem capacidade de auto-organização, podem surgir freqüentes discussões, com desempenho das tarefas pouco satisfatório;

- A LIDERANÇA DEMOCRÁTICA - é definida como aquela em que é a decisão do grupo que prevalece, ou seja, o grupo participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas, sendo as decisões tomadas colectivamente. O líder assume uma atitude de apoio, integrando--se no grupo, sugerindo alternativas sem, contudo, as impor. Procura ser objetivo nas apreciações que faz do desempenho dos elementos do grupo e reenvia-lhe sínteses dos processos desenvolvidos. Um bom líder é aquele que é capaz de sentir o que está acontecendo no grupo e é capaz de ter atitudes adequadas para ajudar o grupo a ultrapassar os seus problemas. A produtividade é boa e, sobretudo, constata-se uma maior satisfação e criatividade no desempenho das tarefas, uma maior intervenção pessoal, bem como o desenvolvimento da solidariedade entre os participantes.

Além de Estanqueiro, Bass (1985) apud Borrel y Chavarrya (2001, p.32), apontam outros estilos de liderança: o transacional, o transformacional e o situacional.

O ESTILO TRANSACIONAL SE CARACTERIZA POR:

- Conseguir que as coisas se realizem através de mecanismos de prêmios e sanções.

- Estabelecer um sistema de recompensas em função do grau de cumprimento dos objetivos.

- Intervir quando as coisas não estão sendo realizadas corretamente, realizando, por exemplo, advertências orais e escritas, ou utilizando outros mecanismos mais sutis (campo psicológico) para castigar.

O ESTILO TRANSFORMACIONAL SE CARACTERIZA POR:

- Neste estilo, a liderança pode ser exercida por várias pessoas dentro da instituição escolar. O líder transformacional é líder de líderes, delega poder aos membros da sua equipe e os apóia no desenvolvimento das ações.

- A ênfase está no fato de que o líder transformacional tem êxito porque muda a base motivacional sobre a qual opera, elevando os desejos de êxito e desenvolvimento dos seus colaboradores.

HÁ AINDA O ESTILO SITUACIONAL, QUE TRAZ COMO CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS:

Na liderança situacional, o estilo está determinado pela combinação de duas variáveis – o vínculo com os colaboradores (baseado nas capacidades e conhecimentos que estes têm) e o tipo de tarefa.

Desta forma, se definem quatro modalidades ou estilos básicos de liderança: diretivo, tutorial, participativo e delegativo:

TUTORIAL	PARTICIPATIVO
➢ Dá apoio emocional ao colaborador. ➢ Procura gerar confiança. ➢ Estabelece uma comunicação de mão dupla. ➢ Ajuda a analisar e a resolver problemas. ➢ Sugere, orienta, aconselha, assessora. ➢ Fomenta a criatividade.	➢ Toma decisões com base na consulta da opinião dos demais. ➢ Busca informação dos demais para resolver problemas. ➢ Coordena e integra esforços. ➢ Estabelece comunicação aberta. ➢ Proporciona apoio emocional e dá reconhecimento.
DELEGATIVO	DIRETIVO
➢ Delega tarefas e autoridade. ➢ Dá responsabilidades permitindo que os outros tomem decisões. ➢ Orienta e sugere.	➢ Assume toda a responsabilidade; toma decisões por sua conta. ➢ Indica o que, como e quando deve ser feito o trabalho.

➢ Apóia iniciativa e decisões.	➢ Fixa normas e funções. ➢ Informa.

Adaptação do grid gerencial de Blake y Mouton in JABIF, 2004, p. 36.

Contudo, na prática, o mesmo líder pode adotar diferentes estilos, consoante as necessidades, motivos e contexto situacional. Assim, e de acordo com o que refere Chiavenato (2004, p.85), "cada tipo de situação requer um tipo de liderança para se alcançar eficácia dos subordinados[9]".A eficácia de um estilo está dependente da sua adequação ou, como nos diz Estanqueiro (1992, p.100), "os líderes mais eficazes adoptam estilos de liderança de acordo com as necessidades concretas das pessoas com quem lidam".

Da abordagem situacional podem inferir-se várias proposições, entre as quais que, inclusivamente para um mesmo subordinado, o líder assume diferentes padrões de liderança, conforme a situação. Conseqüentemente, Chiavenato (2004) conclui que o líder pode dar liberdade de decisão ao subordinado se este apresenta eficiência, mas, se pelo contrário, este apresenta erros seguidos, o líder pode impor-lhe maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.

O estilo de comportamento do líder no exercício de funções de chefia, os seus comportamentos diretivos e relacionais devem possibilitar manter um bom ambiente de trabalho dos subordinados. Desta forma, o líder deve conhecer as pessoas de quem se rodeia e possuir a capacidade de se adaptar, o que exige uma certa flexibilidade e versatilidade, não deixando, no entanto, de ser coerente. O mesmo acontece, segundo Estanqueiro (1992, p. 89), com os "bons professores" porque "adotam estilos de ensino diferentes para alunos diferentes. Mas também adotam estilos diferentes para os mesmos alunos consoante as suas competências nas várias disciplinas".

Mas afinal, por que aprender a ser um líder?

Para se envolver com o que realmente importa. Para poder fazer algo inspirador e importante para si. Para ter companheiros em sua jornada. Em qualquer área, na qual se queira obter mais influência, o indivíduo deve se tornar um líder. Mas afinal, como

[9] Mesmo citando o termo "subordinados" trazido por Chiavenato, percebemos durante a revisão da literatura, bem como do campo empírico que o termo utilizado no momento atual no universo da escola pública é *colaboradores.*

podemos definir liderança, um dos assuntos mais abordados ultimamente? Carisma? Influência? Inspiração? Desempenho de função?

A liderança possui um paradoxo em seu âmago – não se pode arrebatá-la diretamente, ela é um presente que só pode ser dado pelos outros. Ela chega quando eles reconhecem o outro, porque ser um líder não tem qualquer sentido sem outros que optem por viajar com o escolhido.

> A Liderança é concreta. Ela se verifica e se exerce no contexto concreto de uma escola, que, por sua vez, está inserida num ambiente político, econômico, social e cultural. A liderança age, no trabalho cotidiano do diretor, com esses atores que vivem dentro e em torno da escola, influenciando-os e interagindo com eles para dar e receber contribuições que levem à realização dos objetivos da escola – o sucesso do aluno. (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO E CULTURA DO ESTADO DA BAHIA. Gerenciando a Escola Eficaz, p. 191).

É preciso ser forte e ter recursos para fazer a jornada, preciso influenciar e inspirar os outros para juntar-se a si, de outro modo o indivíduo arrisca ser um viajante solitário e não um líder. Precisa de um mapa, pois mesmo sendo forte pode se perder em um sistema complexo.

Em primeiro lugar, ser um líder significa desenvolver-se a si mesmo. À medida que se torna um líder, a pessoa encontra recursos em si mesmo que não sabia que tinha. Torna-se mais ele, porque a maior influência de um líder vem de quem ele é, do que ele faz e do exemplo que ele dá.

Em segundo lugar, o líder inspira outros para juntar-se a ele na jornada, então liderança envolve habilidades de comunicar e influenciar.

Em terceiro lugar, um líder precisa olhar para frente, bem como prestar atenção onde ele esteve e onde ele está agora. O líder vê além da situação imediata. Ele vê o contexto da jornada inteira. Isso significa que ele precisa compreender o sistema do qual faz parte, ver além do óbvio, sentir como os eventos se conectam a padrões mais profundos, enquanto outros apenas vêem acontecimentos isolados. Liderança é uma combinação de quem a pessoa é, habilidades e talentos que ela tem e a sua compreensão da situação ou do contexto em que está. Embora esses elementos sejam universais, o indivíduo juntará as peças de uma maneira única.

Sendo assim, Liderança Democrática, como é entendida hoje, é parte e resultado das grandes mudanças na prática do gerenciamento nos últimos 20 anos. Ela toma o

lugar do antigo modelo ‘comando e controle’ de dirigir uma organização. Em muitas empresas, especialmente no Ocidente, nós não obedecemos mais a ordens, pelo menos sem uma boa razão. ‘Comando e controle’, baseado na mentalidade militar, foi apropriado há muitos anos atrás num clima social diferente e num ambiente empresarial estável. Nos dias atuais essa estabilidade acabou e o que existe é um ritmo frenético de mudança. No seu lugar há novos valores como auto-estima e responsabilidade individual e uma cultura organizacional que valoriza um bom ambiente de trabalho.

Liderança se baseia em propósito, visão e valores. Não é uma qualidade que possa ser racionada ou controlada. O propósito estabelece o destino. A visão é para ver onde se está indo, os valores para guiar esse líder em direção a um futuro de sucesso sustentável em longo prazo. Os líderes são necessários para orientar a organização e desenvolver outros líderes.

O conceito de Liderança associado ao exercício do poder, jogo de poder ou mesmo, jogadas de poder. Seja qual for a organização, o poder será sempre pessoal, ou seja, ela varia de pessoa para pessoa, no tempo e de acordo com as circunstâncias. O poder pode ser utilizado para atingir objetivos comuns ou próprios, ele não se confunde com autoridade, mas esta, às vezes, é utilizada como instrumento a serviço do poder individual (abuso de autoridade). Vale ressaltar que nem só a equipe gestora tem poder – vez ou outra pode existir outros membros da comunidade escolar com maior poder que esta, o grêmio estudantil, quando devidamente organizado, angaria poderes e tem forte influência na tomada de decisões diante da escola.

Um outro aspecto a ser abordado é a questão do comando – atividade inerente ao exercício da liderança e que deriva da autoridade delegada que é conferida equipe gestora. Comando é instrumento, um expediente eventualmente usado pela liderança, mas não se confunde com ela. (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO E CULTURA DO ESTADO DA BAHIA. Gerenciando a Escola Eficaz, p. 193). Sendo assim, todas as pessoas que têm em suas mãos a delegação da autoridade possuem também, delegação para comandar.

> Liderança eficaz não se confunde nem se baseia apenas em comando. Liderança eficaz é aquela que garante condições para que os liderados produzam e alcancem os resultados. Criar condições significa criar um clima e um ambiente adequado de trabalho, com respeito e confiança, definir e distribuir tarefas, apoiar os liderados em suas atividades, avaliar e rever resultados para assegurar condições para o alcance de objetivos. (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA. Gerenciando a Escola Eficaz. P. 191).

Agora, trataremos um novo conceito de liderança, vista como uma liderança utópica. Se for verdade que a utopia é o sonho, o não lugar, o não vivido, o que pode levar a uma situação de alienação, de fuga da realidade, não é menos verdadeiro que a utopia como sonho e não lugar pode também ser encarada como busca de uma nova realidade, como planificação, como planejamento de uma realidade a ser construída. A idéia de utopia está então intimamente ligada às idéias de busca, projeto e construção. Nada negativo, portanto.

Trabalhar com a idéia de Liderança utópica é essencialmente refletir e discutir as bases de uma liderança livre e libertadora, e de como essa liderança se comportaria no âmbito escolar, para com isso construir todo um projeto de liderança funcional, delinear os contornos de uma realidade que será o objetivo de um extenso trabalho integrado. Não será nenhum devaneio perdido no limbo...

A LIDERANÇA FUNCIONAL a que nos remetemos é a discutida por Maslow (2000, p.42) em que a figura concreta do líder não se configura em um único sujeito. Nela, todos podem ser líderes, aliás, cada um assume o papel de líder de acordo com a sua competência. Se em determinado momento surge um desafio na esfera administrativa da gestão e há entre os membros da comunidade escolar alguém que lida melhor com esta esfera, ele desempenha a função de líder neste momento. Se o problema está no campo da esfera pedagógica e há, por exemplo, entre os membros do grupo de professores um indivíduo que lida melhor com esta questão, ele, através de suas competências, desenvolve esta função. E assim ocorre com as demais esferas.

Por mais absurda que possa parecer este tipo de liderança, é imprescindível refletirmos sobre a liderança que temos nas nossas escolas e a liderança que queremos. Se nos reportarmos a Boaventura Santos (2003), perceberemos que "não é tarefa fácil nem é uma tarefa individual. Mas se é verdade que a paciência dos conceitos é grande, a paciência da utopia é infinita".

Assim como em Pasárgada 2 (SANTOS, 2003), onde um grupo de estudantes/cidadãos trabalha, descansa e estuda, a escola que adotasse a liderança funcional precisaria "rasgar" seus diplomas de ignorância e deixar de lado um único ponto de vista emergente para enxergar uma outra discussão paradigmática que, por conseguinte, desse origem a uma nova forma de liderar.

O mundo de hoje está mudando de uma forma extraordinária. As mudanças antigamente levavam décadas para acontecer e hoje estão acontecendo em meses, em dias, em horas. Com isso, o Líder de hoje é muito diferente do de antes, pois ele deve ter muito mais sensibilidade do que técnica, ele precisa acompanhar todas as mudanças. Além disso, antigamente o bom Líder era aquele que sabia mandar, e hoje ele deve saber compartilhar e investir nas pessoas para que elas dêem o melhor de si mesmas.

Quando falamos sobre o Líder, estamos falando de qualquer pessoa, de qualquer idade, que atue na vida desta maneira. Pode ser uma criança liderando seus amiguinhos na hora de brincar; um adolescente liderando sua "tribo"; uma dona de casa liderando seu lar; um atleta liderando seu time; um gerente liderando seus colaboradores... Liderar é uma maneira de agir, uma maneira de ser, não é algo somente de fora, somente para outros, para pessoas famosas. É uma parte natural da vida. É desenvolver a visão do que é possível e ser capaz de inspirar outros a ajudá-lo a realizar estas possibilidades. Ser Líder significa desenvolver competência e talento internos completamente.

Vivemos em Sistemas o tempo todo. Começando pelo nosso Sistema Interno (partes e órgãos internos), nossos Sistemas Familiares, Profissionais, Sociais, Comunitários, até o Sistema da Natureza, o Sistema Solar, o Universo... Fazemos parte direta ou indiretamente de todos eles e eles interferem em nossas Vidas. Então, para ser um bom Líder, o indivíduo precisa, primeiro, saber liderar bem seu Sistema Interno, pois sem Auto-Conhecimento, sem conseguir "dirigir seu próprio carro", dificilmente alguém conseguirá dirigir outras pessoas. Antigamente víamos líderes que só sabiam mandar e que perdiam completamente o controle de si mesmos por coisas bem pequenas. Hoje, estes perdem é a condição de serem líderes!!!

Depois a pessoa deve conhecer os Sistemas que fazem parte de sua vida para poder viver de forma congruente. Não tem nada mais desagradável do que alguém que quer ser Líder, falar algo e fazer outra coisa diferente, ou seja, não agir de forma congruente com suas palavras. Em Inglês há a expressão "walking my talk" que fala exatamente sobre isso. Quando o Líder fala uma coisa e faz outra, como conseqüência perde credibilidade.

Outra coisa muito importante nos dias de hoje é a filosofia do "ganha/ganha", ou seja, o bom Líder é aquele que sempre age de forma que todos os envolvidos saiam

ganhando... O conceito de líder como sinônimo de chefe autocrático das pessoas será odiado e perderá o posto brevemente.

Cada vez mais o mundo está transformando a Competitividade pela Cooperação e o Líder deve ser o primeiro a atuar desta forma, só assim teremos a frente das nossas escolas gestores capazes de torná-las espaços abertos de conscientização e edificação de uma sociedade mais justa e feliz.

LÍDER ESCOLAR: Gestor ou Administrador?

O dirigente escolar[10], que poderá ser líder ou não, desempenha um papel bastante complexo, em que se podem diferenciar três aspectos:

- **O diretor como autoridade escolar** – é aquele que tem nas mãos a responsabilidade da escola. Em determinadas ocasiões personifica a instituição a que pertence;

- **O diretor como educador** – embora a administração pareça ser um processo desconectado da atividade educacional, acha-se, de certa forma, envolvido nela. O diretor necessita estar atento às conseqüências educativas de suas decisões e atos. Quando desempenha a sua função ou decide algo, ele é antes de tudo um educador preocupado com o bem-estar dos alunos e não apenas um administrador perseguindo a eficiência;

- **O diretor como administrador** – quando o diretor se envolve com atividades como planejamento, organização do trabalho, coordenação dos esforços, avaliação dos resultados, está assumindo a liderança para assegurar a consecução de objetivos previamente desejados pela unidade de ensino. Nesse momento ele assume a função de administrador.

- **O diretor como líder** – quando o diretor comanda as tomadas de decisão, quando lidera o grupo rumo a realização de ações direcionadas ao bom andamento da escola. É aquele sujeito que sabe propor sem impor, que comunga da opinião do grupo, percebe se essa opinião condiz com o que seria melhor para o mesmo e lidera as pessoas no caminho do sucesso.

---

[10] Durante todo o texto as palavras gestor e dirigente escolar são colocadas como sinônimos – isto porque a SEC trata os mesmos como similares. Sendo assim, conservamos a mesma linha nesta dissertação.

A título de ilustração vale apresentar o que a legislação estadual profere a respeito das atividades a serem desempenhadas pelo diretor de escola. Diz o Decreto N.º 25.019, de 17 de dezembro de 1975:

> Art. 12 – Ao Diretor compete à coordenação das atividades administrativas e pedagógicas ligadas a recursos humanos, materiais e financeiros dos estabelecimentos sob sua responsabilidade, além de outras atribuições que lhe forem conferidas.

Na história da educação brasileira, as preocupações concernentes à administração escolar estiveram na maioria das vezes relegadas à articulação do sistema nacional de ensino e aos vários órgãos que o compõem. A administração da educação então por muito tempo ficou circunscrita à gestão e à implementação das políticas públicas no setor e só mais recentemente ela foi localizada no interior da escola, melhor dizendo, passou a se ocupar das relações internas à escola.

Fazer uso na escola da aplicação de normas muito inflexíveis e demasiadamente gerais, elaboradas longe da mesma, não facilita a adequação desta às novas situações, como por exemplo, o crescimento do número de matrícula, crescimento do interesse dos pais e da comunidade pela educação, desejo de melhorar a qualidade de ensino, etc. Cada um desses exemplos exige que a equipe gestora, ao desempenhar o seu papel, adquira um novo perfil. Ela deixa de ser apenas a dirigente para ser "Gestora da comunidade educativa e, para isso, terá que encontrar meios de conciliar esta função com a de Administrar (representante da Administração Central)" (Valerien, 1997, p.32).

Há pelo menos duas razões fundamentais para que o papel da equipe gestora não seja apenas o de administrar, mas de liderar. Primeiro, a natureza especifica da atividade escolar, que exige um tratamento mais refinado que em qualquer outro ambiente de trabalho. E, segundo, as novas atribuições da equipe gestora (de simples administradora para gestora educacional), exigem outros aspectos além do que pode oferecer quem administra.

Podemos afirmar que a liderança democrática em todas as suas formas é a mais conveniente para a condução das atividades em uma escola. A equipe gestora que ouve sua comunidade escolar e executa da melhor maneira possível a decisão tomada por todos tende a potencializar a qualidade da gestão da sua escola. Há momentos em que a liderança autocrática se faz necessária, por exemplo, num caso em que os membros do grupo se encontrem numa situação emergencial que poderia demandar risco para os mesmos, não haveria tempo para discutir sobre qual melhor decisão a ser tomada. E há ainda ocasiões em

que o estilo de liderança laissez-faire seria o mais adequado, quando na efetivação de um projeto, por exemplo, onde um determinado grupo estivesse empenhado em realizá-lo. Impor limites a esse grupo poderia desmotivá-lo e afastá-lo do objetivo.

Mas o importante para o líder educacional é garantir que a função social da escola de fato aconteça: fazer com que os alunos aprendam e exerçam a sua cidadania. A escola existe para transformar a realidade, para contribuir com o bem estar social da sua comunidade, para criar alternativas que edifiquem a qualidade da educação que oferece, conseqüentemente, que elevem a qualidade de vida dos cidadãos.

QUALIDADE SOCIAL

O SOCIAL: QUESTÃO DE QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

Qualidade é um conceito que se constrói e reconstrói a cada época. Ele incorpora expectativas diversas ao longo da história e pressupõe, assim, um juízo de valor sem a menor neutralidade. Já o conceito de qualidade social pressupõe e reflete um posicionamento claro e imperceptível, político e ideológico.

Definir qualidade social em educação, conceito originário do Plano Nacional de Educação – Proposta da Sociedade Brasileira, é importante, em especial, porque nesta área o conceito tem significados diferentes. A qualidade social também é controlada e acompanhada por meio de processos diferentes.

Segundo GENTILI e McCOWAN (2003, p.75),

> A qualidade social traduz-se na oferta de educação escolar e de outras modalidades de formação para todos, com padrões de excelência e adequação aos interesses da maioria da população. Tem como conseqüência a inclusão social, por meio da qual todos os brasileiros se tornam aptos ao questionamento, à problematização, à tomada de decisões, buscando soluções coletivas possíveis e necessárias à resolução dos problemas de cada um e da comunidade em que se vive e trabalha.

Ao invés de tratar a qualidade como mercadoria a ser disputada no mercado, ela deve ser vista como um direito soberano de toda a sociedade. Dessa forma, deve-se privilegiar a democratização desse direito, procurando garantir a entrada e permanência da população na escola e a distribuição em igualdade dos bens de cultura, acontecendo não apenas no discurso teórico, mas na prática, o que envolve mudanças culturais significativas.

E mesmo sabendo que definir qualidade social de educação é algo muito difícil, acreditamos que é a comunidade escolar, os especialistas e estudiosos, os trabalhadores, a sociedade de modo geral quem define seu conceito, isso tudo numa prática de construção coletiva e reflexiva.

> A participação com sucesso em interações sociais é a principal habilidade da nossa espécie. O ser humano desenvolve grande parte do seu comportamento dentro do ambiente social e, por isso mesmo, para obter êxito, deverá ter um repertório compatível com as exigências do mesmo (Santos, 2002).

Segundo o pensamento de Maher e Zins (1987) entende-se por habilidades sociais o conjunto de comportamentos aprendidos verbais e não verbais, que requerem iniciativa e respostas e que afetam a relação interpessoal.

As habilidades sociais são aqueles comportamentos vistos como desejáveis que capacitam a pessoa a interagir com o outro de modo que as necessidades mútuas desses indivíduos sejam satisfeitas e satisfaçam as expectativas dos que estão a volta deles. Estes comportamentos incluem não só o que se fala como também a expressão facial, a postura, o contato visual, gestos, aparência física e outras mais.

Thomas e Grimes (1992) vêem a participação bem sucedida em interações sociais como a principal habilidade da nossa espécie, enfatizando que se comportar adequadamente em situações sociais define nossa competência como indivíduos e estabelece a história social necessária para futuras interações. Assim, as habilidades sociais podem ser consideradas como imprescindíveis para o desenvolvimento sócio-emocional e o ajustamento do indivíduo.

O comportamento socialmente habilidoso é o conjunto de comportamentos emitidos por um indivíduo em uma situação interpessoal que expressa seus sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou seus direitos, de um modo adequado ao contexto em que estiver inserido, respeitando o direito do outro e resolvendo e minimizando problemas ou a probabilidade futura dos mesmos.

Não existem dúvidas de que ter uma série de habilidades para garantir opiniões e direitos, de modo que estas se ajustem às normas da sociedade e suponham o respeito a si próprio e aos direitos dos demais, asseguram a aceitação do indivíduo pela comunidade de que faz parte e um bom desenvolvimento emocional.

Exemplos de comportamentos socialmente desejáveis são o compartilhar, o cooperar, iniciar relacionamentos, conseguir ajuda de outros, cumprimentar e dizer “por favor” e “obrigado”, entre outros. Mesmo pensando na importância do contexto cultural do indivíduo, para saber que habilidades ou comportamentos são considerados adequados, os exemplos citados são tidos como socialmente desejáveis para a maioria das pessoas.

Os principais contextos para o desenvolvimento destas habilidades são a família, a escola e o grupo de amigos.

A família é o primeiro grupo social de que o ser humano faz parte, oferece modelos de comportamento e modela a conduta social através de práticas disciplinares. Os pais costumam funcionar como modelos, devendo estar atentos aos sinais emitidos pela criança, dando-lhes condições de obter êxitos em relação a seus comportamentos desenvolvidos em fase de adaptação. Além disso, são eles os organizadores de um sistema de regras que permitirão a adequação da criança ao mundo. Os irmãos têm outros papéis que possibilitam à criança a vivência de comportamentos diferenciados. Os irmãos são a ponte entre a família e o mundo.

A escola oportuniza o contato social da criança com outros adultos significativos e com o seu igual, estimulando o exercício de novos papéis e habilidades e impondo novos desafios interpessoais. A escola pode estimular a autonomia, a capacidade crítica, a cooperação e outras habilidades que compõe a vida em grupo.

Com relação aos amigos, estes compõem o espaço social necessários à emissão de uma série de comportamentos que em outros contextos poderiam ser impróprios, possibilitando, ainda, o autoconhecimento e o treino de novas habilidades e daquelas já aprendidas.

Existem outras fontes de aprendizagem destas habilidades, como por exemplo, a mídia e, mais especificamente a televisão que, sem dúvida, tem um papel como formadora de atitudes, infelizmente, nem sempre, das melhores.

O que realmente está comprovado é que, para se viver com qualidade, é preciso saber desempenhar com competência diversos papéis, muitos deles papéis essencialmente sociais, que podem ser ensinados, treinados e perfeitamente executados, proporcionando a

harmonização da pessoa consigo própria e com o mundo que a rodeia, ou seja, dar a sua parcela de contribuição, cumprir com competência o que chamamos de compromisso social.

Discutir o compromisso social na área de educação nos possibilita enveredar por uma questão que desencadeia inúmeras críticas. O que chamamos de educação de qualidade refere-se ao compromisso com que segmento da formação social brasileira? Refere-se ao atendimento dos interesses da maioria da população?

Um outro aspecto, quando nos aproximamos da idéia de "qualidade". De maneira geral, quando classificamos algo como "de qualidade", a tendência é muito grande para a "desqualificação" de tudo que consideramos fora do universo classificado. Além disso, qualidade em geral, descontextualizada, é, no mínimo, ingenuidade e, no limite, má fé, porque caberá sempre indagar: sobre que "qualidade" estamos falando?

A coisa se complica mais ainda: é que a educação não tem finalidade em si mesma, muito menos o ensino. Ensino é meio, instrumento, para a consecução dos objetivos de determinado projeto social. Assim, o que é qualidade para uma determinada formação social, pode significar a ameaça para outra.

O que temos ouvido nos últimos tempos é um discurso corrente sobre qualidade social, termo que substitui com precisão a concepção de qualidade total trazida para o universo das escolas.

Depois de disseminados no sistema industrial, os programas de qualidade total passaram a conquistar novas áreas. Compilando o modelo industrial como uma matriz para a organização social e escolar, o sistema educacional estaria, a partir de 1980, tentando importar a "nova conquista".

A indústria moderna, mesmo tendo em conta toda a gama de serviços prestados à sociedade, permanece praticamente incólume às visões mais críticas e refletidas a respeito de suas influências na organização social humana. É certo que isto não pode invalidar a priori o aproveitamento das idéias que se mostraram aceitas nesse sistema. Mas a migração de modelos de uma organização para outra talvez nem sempre possa ou deva ser realizada de forma linear.

Podemos imaginar as sociedades humanas como conjuntos multifacetados interdependentes de coletivos, regras, linguagens, sistemas, indivíduos, enfim, de criações que

os homens interativam e continuamente constroem e reconstroem, em movimentos constantes que caracterizam as suas ações. Da inter-relação entre as várias atividades dos homens, surgem inevitáveis trocas entre os inúmeros conjuntos que formam a sociedade.

Teríamos assim não criações puras, mas eternas reconstruções surgidas da reorganização e recombinação de velhas idéias. Os frutos das traduções dessas idéias de um para outro sistema, entretanto, nem sempre fornecem os resultados desejados. Mesmo assim, tomados de empréstimo de outros setores, modelos adequadamente adaptados têm apresentado resultados valiosos tanto quanto aqueles especificamente forjados para uma dada situação.

Não seria difícil relacionar vários fatores positivos que justificariam a implantação de um programa de qualidade num sistema empresarial, mesmo que para isso seja necessário esquecer momentaneamente possíveis divergências filosóficas ou ideológicas. Mas tudo que dá certo no sistema industrial tem de dar certo em qualquer outro campo de atividade? Será que os sistemas de qualidade hoje aplicados num sistema industrial contextualizado são realmente vantajosos?

Temos razões para acreditar que qualidade de ensino não se faz apenas com laboratórios bem equipados, informatização da burocracia universitária, bibliotecas climatizadas, salas de aula e corredores limpos e pessoas educadas atendendo nos balcões das escolas. Se é certo que estas sejam condições que de alguma forma facilitam e ajudam a humanizar o processo de ensino, há muitas questões entre o indivíduo e o conhecimento, que os aspectos mais aparentes seguramente não dão conta de resolver.

Sendo assim, é necessário compreender que a educação deve conduzir à ética, levando em conta o fato de o ser humano ser ao mesmo tempo indivíduo, espécie e sociedade. Dessa forma, essa tríade necessita de controle mútuo (exercício de democracia), ou seja, a sociedade controla o indivíduo/espécie e este é controlado por ela. Este movimento convoca a cidadania terrestre do século XXI.

Partindo desse pensamento, esboçam-se segundo Morin (2002, p.17) duas grandes finalidades ético-políticas do novo milênio:

> Estabelecer uma relação de controle mútuo entre a sociedade e os indivíduos pela democracia e conceber a Humanidade como comunidade planetária. A educação deve contribuir não somente para a tomada de consciência de nossa Terra-Pátria,

mas também permitir que esta consciência se traduza em vontade de realizar a cidadania terrena.

CAPÍTULO III

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O delineamento da metodologia da pesquisa exige uma maneira de interpretar que permita ao investigador dar conta, em profundidade, das inúmeras dimensões do objeto estudado. Sendo assim, usamos estratégias metodológicas que valorizaram o processo percorrido até o resultado final da mesma. A metodologia utilizada foi o estudo de caso de caráter quali-quantitativo, descritivo e analítico, porque permitiu compreender, em profundidade, variáveis e indicadores que nortearam e influenciaram a LIDERANÇA DA EQUIPE GESTORA DA ESCOLA e o SUCESSO da escola nas esferas administrativa, pedagógica e relacional, conforme percebido pelas comunidades escolar e local da escola X, diante da sociedade e dos órgãos que administram a Educação. Isso tudo, considerando a escola como um espaço singular, com identidade própria e ímpar: "todas as escolas públicas estaduais encontram-se submetidas aos mesmos condicionantes estruturais de um sistema de ensino" (CERQUEIRA, 2000, p.), contudo, observando esta escola dentro de um sistema mais amplo.

> Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "porque", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se complementar esses estudos de caso "explanatórios" com dois outros tipos – estudos "exploratórios" e "descritivos". (YIN, 2001, p.19).

O estudo de caso foi escolhido como método de investigação porque "é uma alternativa metodológica indicada quando estamos interessados em descobrir algo novo nas ciências sociais e quando queremos enfatizar o contexto específico" (LÜDKE & ANDRÉ, 1986, p. 39) neste caso, a realidade atual da escola pública de grande porte da Rede Estadual de Ensino, no município de Conceição do Jacuípe, no qual a pesquisa se desenvolveu. Para isso, selecionamos algumas técnicas de coleta de dados primários – questionários, entrevistas, observação participante, grupo focal e caderno de campo – e de dados secundários – análise documental, atas de resultados finais, censo escolar, premiações obtidas pela escola, entre outros.

Conceição do Jacuípe foi escolhida como universo de pesquisa pelo fato de termos, durante o período da pesquisa, parte da nossa experiência profissional centrada nela. Assim, tanto o diagnóstico sociocultural, histórico, geográfico e educacional para fundamentar o conteúdo dessa pesquisa seria mais completo e preciso, quanto os acessos à comunidade local, à Secretaria Municipal de Educação e à Unidade Escolar seriam facilitados.

Como estamos lidando com uma realidade em constante mutação, como é o caso da escola, este estudo visa percebê-la a partir de uma perspectiva fenomenológica: "Ao estudar a realidade, o pesquisador, inspirado na fenomenologia, procura ir às coisas, analisar contextual e interpretativamente, (...) ir a campo ver para compreender de forma situada" (MACEDO, 2002, p.48).

Os sujeitos dessa pesquisa foram selecionados da seguinte forma: todos os representantes da equipe gestora da escola (01 Diretora, as 03 Vice-diretoras, 01 Coordenadora Pedagógica e os 03 Articuladores de Área[11]), professores que freqüentavam a reunião de Atividade Complementar, no turno noturno, na semana da aplicação dos questionários (20 professores ao todo, 06 da área de exatas, 07 da área de linguagens e 07 da área de humanas), 33 alunos do 3º ano do Ensino Médio (11 de cada turno: matutino, vespertino e noturno), funcionários (02 de cada turno: matutino, vespertino e noturno) e pais de alunos (os 02 representantes do Colegiado Escolar), além de alguns membros da comunidade local (70 pessoas) entrevistados pelos alunos do 4º ano de magistério. Foram entrevistados também 01 representante da associação comercial (presidente), os chefes dos departamentos sociais da FORTIK e da SERINGA (duas fábricas situadas na cidade).

Para servir como campo da investigação dessa pesquisa foi escolhida uma escola de grande porte, com 16 salas de aula e, que funciona por turno, sendo situada no município de Conceição do Jacuípe, na Bahia, na região do Vale do Paraguaçu. As razões dessa escolha justificam-se: a) em função do envolvimento da pesquisadora com o universo da pesquisa enquanto professora e articuladora da área de Linguagens, Códigos e Suas Tecnologias desde o ano de 2000 até a presente data; b) por ser esta uma escola considerada como de alta qualidade pela comunidade e a qualidade ser atribuída ao desempenho e liderança da equipe gestora. Interessava a pesquisadora examinar essas questões.

---

[11] Cada uma das três áreas do conhecimento no Ensino Médio tem um articulador: área de Exatas, Humanas e Linguagens.

O problema da pesquisa formulado exigiu uma abordagem previamente exploratória do campo empírico que se constituiu através do trabalho de campo e do aprofundamento do referencial teórico, e descritiva, já que estas "são as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática" (Gil, 2002, p. 42). A seguir, voltamos essa abordagem para uma vertente explicativa, já que esse tipo de pesquisa tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência do fenômeno sucesso escolar.

O objeto de estudo foi A RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE A LIDERANÇA DA EQUIPE GESTORA E QUAL OS RESULTADOS OBTIDOS PELA ESCOLA QUE GERENCIA NA REDE PÚBLICA DE CONCEIÇÃO DO JACUÍPE, NA BAHIA, NO PERÍODO DE 2002 A 2004. A escolha metodológica teve como objetivo maior retratar a singularidade do fenômeno investigado a partir de uma ampla abordagem. Sendo assim, para atingirmos os objetivos da pesquisa, a desenvolvemos em fases organizadas e além de mantermos, durante todo o processo de pesquisa, a revisão da literatura, efetuamos a coleta de dados, a análise e a elaboração da dissertação e, dessa forma, aprofundamos conhecimentos sobre os pressupostos teóricos que permitiram o aprofundamento do objeto de estudo.

IMPLEMENTAÇÃO

Na fase exploratória da pesquisa (primeira etapa), o levantamento do referencial teórico foi aprofundado. Durante esse período inúmeros autores foram lidos e interpretados. Estes ofereceram uma compreensão mais precisa das relações de liderança e poder no universo escolar e na influência desse tipo de relação com o sucesso ou o insucesso da escola. Segundo Foucault (2002) o poder não é um objeto natural, uma coisa; é uma prática social e, como tal, constituída historicamente. Então:

> Ter poder significa dispor de recursos. Quem vai participar, para que possa viver uma participação responsável, que o faça crescer como pessoa, precisa ter poder; dito de outra forma precisa ter autoridade sobre os recursos. Se alguém pode decidir como vão ser empregados os recursos, ele participa; fora disto, a participação que pode existir é a adesão a uma causa dos outros, muitas vezes manipulada por interesses ou por ideais confusos e messiânicos. (GANDIN, 1999, p. 58).

Foi momento também de aprofundar os conceitos que permeavam a temática, alguns deles como política, gestão, administração, trabalho em equipe e a própria liderança foram ganhando uma dimensão mais aproximada do universo da escola.

Como a pesquisadora é também sujeito da pesquisa, desde a fase exploratória, foi possível realizarmos as observações in loco. Algumas questões norteadoras puderam ser respondidas, embora parcialmente, mesmo antes da aplicação de instrumentos mais formais como questionários ou entrevistas.

Com esse tipo de olhar, exploramos o universo escolar, bem como elaboramos e aperfeiçoamos os instrumentos de coleta de dados com maior precisão. Nesta ocasião, o procedimento se efetivou da seguinte forma:

1) ENTRADA – Foi realizada uma reunião com a equipe escolar, dentro do período da jornada pedagógica de fevereiro de 2003, quando estiveram reunidos o Colegiado Escolar, a Equipe Gestora e os Professores. Aproveitamos a ocasião e apresentamos o projeto de pesquisa. Todos ficaram conhecendo os objetivos da pesquisa e interagiram de maneira significativa com críticas e sugestões a partir da apresentação do mesmo. Alguns deles levantaram questionamentos sobre gestão democrática.

2) ELABORAÇÃO E TESTE DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS – Logo após a Jornada Pedagógica de 2003, os primeiros instrumentos de pesquisa foram elaborados e testados. Em maio de 2004, foram reelaborados os que tiveram necessidade de tal reformulação e aplicados, no intuito de garantir maior validade às informações colhidas no ato da coleta de dados.

Os instrumentos elaborados e testados foram:

a) 01 questionário aberto (com 4 questões) e um fechado para professor (30 questões), 01 questionário aberto (com 4 questões) e um fechado para alunos (com 03 questões), 01 roteiro de entrevista para a diretora (com 11 questões), 01 roteiro de entrevista para a coordenadora pedagógica (com 17 questões), 01 roteiro de entrevista para os articuladores de área e para os vice-diretores (com 14 questões), 01 roteiro de entrevista para a secretária de educação do município (15 questões), 01 roteiro de entrevista para os representantes do comércio e da indústria do município (com 5 questões), 01 roteiro de entrevista para o grupo focal de professores (06 questões) e para o grupo focal do Colegiado Escolar (com 7 questões);

3) COLETA DE DADOS – Depois de ajustados os instrumentos, realizamos o procedimento da coleta de dados. Primeiro fizemos as entrevistas semi-estruturadas com a

equipe gestora da escola. Começamos com a Coordenadora Geral que traçou todo o histórico da Unidade de Ensino, pois a mesma foi aluna da casa na época da sua inauguração, depois professora da mesma e, no momento da pesquisa, assumia a Coordenação Pedagógica. A seguir, foi entrevistada a Gestora Escolar e levantado todo o seu itinerário profissional e pessoal, de forma mais contundente, dos últimos 10 anos, período em que ela passou a assumir oficialmente o atual cargo nessa escola. As vice-diretoras também foram entrevistadas e, assim como todos os membros da equipe gestora, apontaram a importância e o papel da sua participação no desenvolvimento da escola. Por fim, foram entrevistados os Articuladores de Área (um professor da área de exatas, um da área de Humanas e um da área de Linguagens) e estes também colocaram as suas opiniões sobre a relação entre sucesso e liderança escolar.

Entrevistamos ainda, no mesmo período, a Secretária da Educação Municipal com o intuito de angariar informações sobre os aspectos históricos, geográficos, culturais e educacionais do município. Além disso, levantamos a visão desta instância (Secretaria Municipal de Educação) sobre sucesso escolar e, conseqüentemente, sobre a escola pesquisada.

Passado o período de entrevistas, aplicamos os questionários abertos com alunos. O critério de escolha para a seleção dos mesmos foi o fato de estarem cursando o 3º Ano do Ensino Médio Dentro desse universo, o questionário (APÊNDICE III – B), que resultou nas TABELAS 8, 9 e 10, foi aplicado com um total de 33 alunos por turno, 11 em cada turma de 3º ano (09 turmas no total). O grupo não precisou se ausentar da sala de aula, os professores cederam parte das suas aulas para explicações e preenchimento dos instrumentos.

Os objetivos da pesquisa foram explicitados e a importância da participação deles bastante salientada. Depois disso, os instrumentos foram distribuídos e devidamente orientados no que tange ao seu preenchimento, e um aluno da turma se prontificou a recolhê-los e entregá-los no horário de intervalo na secretaria da escola.

O passo seguinte foi à aplicação do questionário fechado com professores (APÊNDICE III - A), responsável pelos indicadores mais comuns de sucesso numa U.E. Os professores (06 no horário de A. C. de Exatas, 07 no horário de A. C. de Humanas e 07 no horário de A. C. de Linguagens) responderam ao instrumento e os articuladores de área

(previamente avisados) os orientaram no preenchimento do mesmo. Como a maior parte dos professores já estava inteirada da pesquisa, só houve necessidade de uma breve retrospectiva da mesma e de uma orientação para o preenchimento do questionário.

Todos os 20 professores presentes na A.C. daquela semana (semana de 12 a 16 de julho de 2004) responderam o questionário, sendo que a A.C. de Linguagens e Exatas ocorreu no dia 15/07/2004 e o de Humanas 16/07/2004. Vale salientar que a menor parte dos professores da U. E. realiza suas Atividades Complementares em outros dias da semana, fato que não prejudicou a amostra já que a maioria (cerca de 60%) pôde preencher coletivamente o instrumento.

Na semana seguinte, realizamos um grupo focal com mais 07 professores de diferentes áreas (02 de Exatas, 02 de Humanas e 03 de Linguagens), voluntários que se dispuseram a contribuir com a pesquisa em questão.

> Trata-se de um recurso de coleta de informações organizado a partir de uma discussão coletiva, realizado sobre um tema preciso e mediado por um animador-entrevistador ou mesmo mais de um. Em realidade, configura-se numa entrevista coletiva aberta e centrada (MACEDO, 2000, p. 178).

A entrevista ocorreu de maneira descontraída, mesmo assim observamos que o aparato tecnológico utilizado, gravador e filmadora, deixaram os participantes do grupo focal um pouco tensos. Assim que os desligamos, a conversa continuou mais informalmente e foi, a partir daí, que as informações mais significativas para esse trabalho vieram à tona. O eixo central discutido pelo grupo foi o objeto de estudo dessa pesquisa, e três questões gerais nortearam a discussão: O que é sucesso escolar? A escola X pode ser considerada uma escola de sucesso? Justifique. Existe relação entre o sucesso ou insucesso dessa U. E. e o estilo de liderança presente na gestão da mesma?

Em seguida, realizamos o grupo focal com o Colegiado Escolar, onde a representação de cada segmento se fez presente (10 pessoas). Tornou-se nítida a participação mais descontraída e ativa dos representantes dos professores e da equipe gestora, já que esses tinham passado pela etapa anterior de entrevistas individuais ou pelo grupo focal de professores. Mesmo assim, todos pontuaram a sua visão sobre as questões já colocadas no parágrafo anterior. Como a escola dispõe de uma sala para reuniões, os grupos focais dos professores e do colegiado foram realizados nesse espaço.

Houve ainda uma etapa de aplicação de questionários abertos entre alguns membros da comunidade local. Estudantes do 4º Ano de Magistério, engajados na comunidade por conta do estágio docente, aplicaram com os pais de seus alunos e com membros das escolas em que estagiavam questionários em que o objetivo maior era perceber a visão da comunidade local em relação à escola (universo pesquisado). Cada aluno levou 04 questionários, 02 para aplicarem com os pais e 02 com membros da equipe escolar das Unidades de Ensino de onde estagiavam no momento da pesquisa. Essa estratégia foi utilizada para permitir que esses sujeitos se sentissem mais à vontade para responderem os questionamentos, já que eles foram aplicados por pessoas conhecidas, que já faziam parte da sua comunidade.

Por fim, sentimos a necessidade de levantar a atual situação dos alunos dessa instituição que estão atuando nos setores comerciais e industriais da cidade. Dessa forma poderíamos detectar o desempenho dos mesmos na vida profissional. Sendo assim, as duas maiores fábricas da cidade foram procuradas, além da presidente da associação comercial. Nas fábricas, o chefe do setor pessoal de cada uma nos atendeu e numa entrevista aberta apresentou os resultados de desempenho dos funcionários oriundos dessa escola (com 2º Grau concluído ou em curso). Na primeira fábrica, o chefe do setor pessoal falou sobre o desempenho qualitativo desses funcionários. Na segunda fábrica, foi apresentada parte de um relatório estruturado para angariar o ISO 9002. Nele, era preciso apresentar a origem escolar de cada funcionário e o desempenho do mesmo na sua função.

Essa foi uma avaliação que trouxe dados quantitativos. Embora o relatório elaborado para a ISO 9002 não tenha sido liberado para constar nos dados desta pesquisa, foi possível perceber que o alunado da escola pesquisada tem tido um bom desempenho no setor de trabalho.

Desde o segundo semestre de 2002, período em que essa pesquisa de mestrado começou a acontecer, muitas observações livres foram efetivadas nos mais variados espaços da escola e por muitos sujeitos que a compõem. As impressões que mais se destacaram foram devidamente registradas no diário de campo. Analisamos também documentos da escola, como atas de A.C., de resultados finais, Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), Projeto Pedagógico (PP), *home page* da SEC e resultados de avaliações da escola. A revisão da literatura apoiou de maneira contundente o processo de coleta e análise de dados.

4) TRATAMENTO DOS DADOS – as observações, as entrevistas, os resultados da análise de dados, os relatos, todos foram analisados em todo o seu processo, embora tenha havido um dado instante de ênfase distinta desses dados. Todo o material coletado foi posto em análise criteriosa, destacando-se os pontos mais importantes, sem perder de vista o referencial teórico levantado (Gadotti, Luck, Habermans, Castells, entre outros) durante o curso de Mestrado sobre Liderança, Sucesso e Gestão Escolar (Freitas, Maslow, Kurt Lewin, Santos, Perrenoud, etc.). Os dados obtidos na dimensão empírica permitiram um confronto entre a literatura revisada e, dessa forma, possibilitaram a apreensão da realidade estudada, seus elementos dicotômicos e convergentes, bem como a sua relação com o contexto educacional presente. O resultado das análises também serviu de base para a elaboração de gráficos e tabelas, elementos que facilitam a análise e compreensão dos resultados da pesquisa.

Os dados tratados foram devidamente selecionados em partes "essenciais" e partes que naquele momento não foram avaliadas como significativas. Apenas as respostas que acresciam o corpus da pesquisa foram incorporados à mesma. O propósito principal não foi o de fragmentar as informações, mas o de perceber melhor os acontecimentos, as pessoas, as emoções ou outros aspectos que constituíram a pesquisa. Depois disso, toda a documentação foi interpretada a partir da literatura levantada e analisada em confronto com os dados adquiridos nos depoimentos coletados, de forma que possibilitassem uma análise quali-quantitativa.

No fechamento das informações deste capítulo, em 2005, um elemento novo ocorreu no universo da escola. O prêmio Gestão Escolar oferecido pelo governo do estado foi entregue a direção da mesma. Ela foi certificada como uma das 10 melhores escolas geridas na Bahia no ano de 2004. Este certificado fará parte dos anexos desta dissertação.

5) CONCLUSÃO – Finalizado o tratamento, a análise e a discussão dos dados e informações obtidos, foi iniciada a fase final de escrita da redação da pesquisa. A linguagem utilizada foi clara, concisa, direta e condizente com os relatos de Estudo de Caso, onde a sua abordagem possibilita ao leitor acompanhar o pensamento do pesquisador e realizar inferências que possibilitem a compreensão da conclusão.

INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Com o objetivo de analisar quali-quantitativamente a realidade investigada, levantamos e estruturamos alguns instrumentos de pesquisa que serviram de base para a devida sistematização das informações emitidas pela comunidade escolar e local (universo da pesquisa em questão). Foram eles: observação participada; aplicação de questionário aberto com a comunidade escolar e local; aplicação de questionário fechado com os professores e Colegiado Escolar; análise de documentos: Atas de resultados finais, censo escolar, *home-page* da SEC e do município, resultados das avaliações da SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica), número de alunos oriundos da escola que foram aprovados no vestibular no período da pesquisa; Entrevista semi-estruturada com o gestor e com a equipe gestora da escola; Entrevista aberta com representantes da área comercial e industrial do município; Entrevista com a Secretária de Educação do Município para registro dos dados referentes aos aspectos educacionais de Conceição do Jacuípe; Trabalho com grupo focal com professores e Colegiado Escolar.

Foram testados os instrumentos elaborados para a pesquisa (VIDE APÊNDICE). Eles foram submetidos à crítica de sujeitos participantes da mesma, que manifestaram algumas observações em relação a estes, tais como questões repetitivas nos questionários abertos, número excessivo de questões para o grupo focal e para entrevistas individuais além de sugerirem que houvesse um tempo à parte para a aplicação desses instrumentos, já que não teriam tempo para respondê-los fora do seu expediente de trabalho. Além de importantes, essas observações puderam servir de base para a reelaboração da versão final dos instrumentos, onde a realidade dos sujeitos foi respeitada sem, contudo, perder de vista o objetivo de retratar de maneira fidedigna a realidade investigada.

> Preparar-se para a coleta de dados pode ser uma atividade complexa e difícil. Se não for realizada corretamente, todo o trabalho de investigação do estudo de caso poderá ser posto em risco, e tudo o que foi feito anteriormente – ao definir o problema e projetar o estudo de caso – terá sido em vão (YIN, 2001, p. 79-80).

INSTRUMENTO I – Entrevistas abertas (APÊNDICE I) – Elaboramos sete roteiros distintos de entrevistas (para o gestor escolar, a coordenadora geral, os vice-diretores, os articuladores de área, a secretária da educação municipal, os representantes da indústria e o representante do comércio). Foram mantidos pontos comuns entre todos os roteiros, em especial o conceito de sucesso escolar e a visão da escola pesquisada diante do olhar dessas pessoas (todas elas questões norteadoras e que responderam a problemática dessa pesquisa). O

desenvolvimento das entrevistas aproximou ainda mais pesquisador e sujeito da pesquisa e complementaram o que fora colhido nos instrumentos escritos. Sendo assim, possibilitou-se, de forma relevante, a compreensão do objeto investigado.

INSTRUMENTO II – Questionário aberto – (APÊNDICE II) Foram elaborados três tipos de questionários abertos para serem aplicados na escola. O primeiro questionário para o alunado, o segundo para os professores e o terceiro para a comunidade local (todos compostos por quatro questões).

As questões principais foram mantidas em todos os questionários, diversificando às vezes em alguns itens mais específicos, correspondentes à clientela que os respondia. Os dados resultantes desse instrumento foram tratados de maneira a organizá-los em forma de gráficos e tabelas.

INSTRUMENTO III – Questionário fechado – Foi elaborado um questionário fechado para ser respondido pela equipe gestora, pelos professores e pelo Colegiado Escolar (APÊNDICE III – A). O instrumento é composto por seis grandes blocos de análise que caracterizam o sucesso ou insucesso escolar: Efetividade do processo de ensino-aprendizagem; Clima Escolar; Envolvimento dos pais e da comunidade; Desenvolvimento do Patrimônio Humano; Gestão Participativa de Processos; Instalações e Materiais. Essas características são subdividas em Categorias de Análise e Indicadores, pontuados na Escala Likert crescente (de 1 a 5), onde cada item foi analisado considerando as alternativas: 1 – Concordo Plenamente, 2 – Concordo, 3 – Discordo Plenamente, 4 – Discordo, 5 – Não se aplica. Cada item foi devidamente debatido num grupo e as respostas correspondentes ao desejo da maioria foram marcadas como as que mais se aproximavam do pensamento desses. Os dados geridos por esse questionário foram organizados em gráficos e tabelas.

O instrumento foi preenchido da seguinte forma: os vice-diretores, a coordenadora geral e a gestora responderam juntos, os articuladores de área em parceria com os professores que coordenam nas reuniões de A. C. e o Colegiado Escolar na reunião que deu origem ao grupo focal. Através das respostas dos mesmos foi possível perceber a relação existente entre sucesso escolar e a liderança da equipe gestora nas áreas administrativa, relacional e pedagógica da U. E.

Além desse instrumento, foi elaborado também um questionário fechado para ser respondido por alunos do 3º Ano do Ensino Médio da escola (APÊNDICE III – B). Esse

foi composto por rostos com expressões que simbolizavam o termo ruim, regular e ótimo distribuídos nas três séries do Ensino Médio. Os alunos deveriam marcar a imagem correspondente ao estado em que se encontravam quando cursavam cada série desse segmento.

INSTRUMENTO IV – Grupo Focal – Elaboramos dois roteiros para a realização do Grupo Focal, sendo que o primeiro (APÊNDICE IV - A) foi destinado aos professores e o segundo (APÊNDICE IV - B) ao Colegiado Escolar. Algumas questões norteadoras também se repetiram, mas uma outra parte do instrumento buscou esclarecer questões pertinentes à visão de cada grupo. A decisão de realizar o grupo focal veio da necessidade de perceber, através de um recurso qualitativo, as múltiplas visões de membros de uma única equipe escolar, e através da interação e das emoções, perceber quais são os principais indicadores de eficiência e eficácia escolar.

A ESCOLA E SEU CONTEXTO

CONHECENDO A ESCOLA

A Escola, campo empírico deste estudo, situa-se à Rua Castro Alves, nº 229, no Centro de Conceição do Jacuípe, no Estado da Bahia. Esta cidade está localizada na região do Vale do Paraguaçu e, possui cerca de 25.000 habitantes e uma Rede Pública de Ensino que comporta cerca de 10.000 alunos.

Levantando o histórico do município foi descoberto que,

> Antes eram os índios. Ocupavam todo o Recôncavo, até que a qualidade das terras para o plantio de cana-de-açúcar foi identificada. A partir daí foram expulsos, a começar pela Guerra do Paraguaçu movida pelo próprio Men de Sá, pessoalmente. Diz o governador: "entrei e rodeei todo o Paraguaçu, tendo muitas pelejas e lhes destruí cento e trinta e tantas aldeias". Estava, assim conquistada toda a área que abrange não somente o Vale do rio Paraguaçu propriamente dito, como os lugares mais distantes. (www.conceicaodojacuipe.gov.br).

As primeiras referências históricas ao município de Conceição do Jacuípe datam de 1889, quando ali chegou o Senhor Tucides de Moraes, que edificou a primeira casa no lugarejo pertencente a Santo Amaro. Seu nome inicial foi Baixa do Jacuípe, tendo em vista o atual município localizar-se numa baixada onde nasce o Rio Jacuípe, destacando-se como um dos principais rios da região norte do Recôncavo. Na cabeceira do rio, a vazão é de 4,32 metros cúbicos e no médio curso, de 7,40 metros cúbicos.

Em 1914, surgiu uma feirinha que servia para a comercialização de pequenos produtos, sendo visitada por violeiros, pandeiristas, tocadores de berimbau. Um dentre eles fez uma trova cujo final falava na Feira de Berimbau. Seria aí o segundo nome do local – Feira de Berimbau. Em 20 de Outubro de 1961, o então governador Juracy Montenegro Magalhães assinou a Lei nº 1531 que criou o município de Conceição do Jacuípe.

Maior produtor de hortaliças do Estado da Bahia, Conceição do Jacuípe possui uma estrutura fundiária com pequenas propriedades de 1, 2, 5, no máximo 10 tarefas de terra. Tal estrutura fundiária é fruto de uma divisão de terras promovida no Governo Landulfo Alves, aliado à chegada de imigrantes japoneses e poloneses, que introduziram na localidade o cultivo de hortaliças folhosas. Hoje, a grande maioria do trabalho é realizada por pequenos grupos familiares.

Na condição de cidade pólo, o comércio de Conceição do Jacuípe é vigoroso, encontra-se de tudo. Duas grandes feiras populares são realizadas às terças-feiras e aos sábados. Com a redução da alíquota do ISS (Imposto Sobre Serviços) de 5% para apenas 1%, Conceição do Jacuípe foi transformada em um local muito atraente para a implantação de empresas prestadoras de serviços, principalmente quando se considera a sua localização: 94 km de Salvador, 25 km de Feira de Santana. Três rodovias de acesso e mão de obra jovem em abundância fazem dessa cidade um novo pólo industrial que atrai novos empreendedores.

Segundo fontes do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), DERBA (Departamento de Infraestrutura de Transportes da Bahia) e SEI (Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia), Conceição do Jacuípe possui clima seco a sub úmido e úmido a sub úmido. Sua temperatura máxima é de 24,1º, sendo a máxima de 29,2º e a mínima de 20,4º. Seu principal período de chuva data de abril a junho, chegando à média de pluviosidade de 1000 a 1400 mm. A vegetação desta cidade é formada por floresta estacional semidecidual, floresta ombrófila densa e floresta estacional decidual. O relevo é composto por tabuleiros interioranos, tabuleiros do recôncavo e pediplano sertanejo. A bacia hidrográfica é composta pelos rios Pojuca e Paraguaçu, sendo o Pojuca o seu rio principal. Conceição do Jacuípe faz limites com Coração de Maria, Teodoro Sampaio, Terra Nova, Amélia Rodrigues, Santo Amaro e Feira de Santana.

Quanto à área de educação, esta cidade possui rede pública e privada de ensino. São 32 escolas na Rede Municipal e 07 na Rede Estadual, sem contar as particulares (hoje somando mais de 15 escolas) que proliferam a cada ano no espaço da cidade. Durante os anos de 2002 a 2004 a Rede Pública (www.sec.gov.br) de Ensino de Conceição do Jacuípe aprovou cerca de 60% dos alunos, reprovou 25% e evadiram 15% alunos. Segundo a Secretária de Educação do município "um dos agravantes desses números está relacionado à falta de um espaço para leitura: *"Não dispomos de biblioteca pública ou algo parecido que possibilite a melhoria da qualidade do ensino para os nossos alunos"* (Entrevista com a Secretária da Educação Municipal de Conceição do Jacuípe).

Entre as sete escolas que compõem a Rede Estadual escolhemos a maior delas para situar o universo dessa pesquisa. Até o início do ano letivo de 2003 era a única escola com Ensino Médio da cidade e, por conta do número excessivo de alunos em sala de aula e da necessidade de abertura de um anexo, o governo estadual liberou a implantação do Ensino Médio num outro colégio. Mesmo assim, a procura por vagas na U. E. pesquisada é maior que

em qualquer outra, mesmo no Ensino Fundamental (a escola possui uma turma de cada série: 5ª, 6ª, 7ª e 8ª).

A escola, locus da pesquisa, foi criada pela Lei Municipal de nº 12 em 03/11/1963. O projeto original compunha-se de três pavilhões, mas devido às dificuldades financeiras do município e pouca demanda dos alunos foi construído apenas o pavilhão central, o qual constava de cinco salas de aula, oito sanitários para alunos, sanitários para os professores, uma diretoria, uma secretaria e uma sala de espera. O ano letivo da mesma só teve início em 1964, funcionando apenas em um turno com três classes com 120 alunos ao todo.

Segundo a coordenadora pedagógica da escola, a inauguração desta foi um marco na cidade:

> Inúmeras pessoas que precisavam deixar a cidade para dar continuidade aos estudos passaram a ficar no próprio município. Várias gerações se formaram neste universo e conseguiram se estabelecer no mercado de trabalho. A escola viveu muitas fases e marcou a vida de muita gente... todos têm saudades dos tempos de CEMEC. (Entrevista com a Coordenadora Pedagógica, Conceição do Jacuípe).

Como não havia recursos humanos na cidade, os professores vinham de cidades vizinhas, especificamente de Feira de Santana e Santo Amaro. No ano seguinte, professores locais conseguiram a habilitação através de cursos oferecidos pela Secretaria de Educação e passaram a lecionar na U.E.

Em 1969, essa escola recebeu a autorização definitiva para funcionar através da Portaria nº 2.604 de 23/05/1969, publicada no diário oficial de 28/05/1969. Nesta época, o estabelecimento já contava com 350 alunos.

Em 1975 a Prefeitura Municipal construiu mais um pavilhão, dotando assim a escola de mais salas de aula e uma moderna biblioteca para a época. Até então, ela funcionava com classes de 5ª a 8ª série e, a partir de 1974 viu os seus horizontes ampliados com a chegada do 2º Grau, com habilitação para o Magistério de 1º Grau.

Hoje (2005), a escola em questão possui 16 salas de aula que comportam 1752 alunos, divididos em Ensino Médio e Fundamental. Ela tem como missão principal "FORMAR CIDADÃOS CONSCIENTES, ATRAVÉS DE UM ENSINO DE QUALIDADE, CAPAZES DE TRANSFORMAR SUA REALIADADE E COMPREENDER OS NOVOS PROCESSOS DA SOCIEDADE MODERNA".(Projeto Pedagógico da U.E., 2003).

Mesmo sabendo que a missão da U.E. é um grande desafio, pois precisa lidar com Jovens e adultos, entre a adolescência e a terceira idade (a escola possui 04 turmas do Ensino Fundamental e 10 turmas de Aceleração) com sérias dificuldades de aprendizagem e, que são portadores de um grave problema de "auto-estima baixa", a equipe escolar deixa claro que acredita no cumprimento da mesma e que tem trabalhado para que essa missão possa ser cumprida.

> Mesmo sabendo que os alunos trazem um déficit enorme do Ensino Fundamental, nós não desistimos. Se desistíssemos, precisaríamos fechar as portas da escola. É para acreditar e fazer alguma coisa que a escola existe. (Registro da fala de uma professora na Jornada Pedagógica de fevereiro de 2004, Conceição do Jacuípe).

Quase todos oriundos de escolas públicas (municipais e estaduais). Alguns vêm também dos distritos e de cidades circunvizinhas, e boa parte deles tem no trabalho (meio período ou tempo integral) uma forma de complementar a renda familiar. Esses alunos trabalham nas roças de hortaliças ou nas poucas indústrias existentes na cidade e ganham no máximo um salário mínimo.

Mesmo assim, notamos no discurso do professorado à crença de que o aluno que se pretende formar é aquele autônomo, criativo, determinado, portador de um senso crítico aguçado, enfim, alguém capaz de entender que é necessário construir e exercer a cidadania, como também é preciso apreender o conhecimento e se manter sempre atualizado, isso através da pesquisa e de uma aprendizagem que precisa ser sempre significativa.

> Precisamos trabalhar um projeto em que o aluno tenha a oportunidade de saber mais sobre o seu município, pois só cuidamos e gostamos daquilo que conhecemos. "Berimbau, qualidade de vida" é uma ótima oportunidade de trabalharmos o conteúdo ligado a realidade do aluno. Eles terão mais prazer para pesquisar porque isso será feito dentro da comunidade e, até da família. (Grupo Focal de Professores, Conceição do Jacuípe, Julho de 2004).

Ao observarmos os dados estatísticos da U.E pesquisada, notamos que o alunado da mesma se apresentou da seguinte forma durante o ano letivo de 2002: 208 do Ensino Fundamental, 1761 do Ensino Médio, somando um total de 1969 alunos.

TABELA DE DESEMPENHO 1

RESULTADOS DA UNIDADE ESCOLAR NO ANO LETIVO – 2002[12]

Ensino Fundamental[13]

Série	Matriculados	Transferidos	Evadidos	Aprovados	Reprovados
5ª	93	4	03	69	17
7ª	31	0	01	21	09
8ª	84	5	06	56	17
TOTAL	208	9	10	146	43

Ensino Médio[14]

Série	Matriculados	Transferidos	Evadidos	Aprovados	Reprovados
1ª	835	19	217	424	175
2ª	566	13	117	385	51
3ª	360	11	24	303	22
TOTAL	1761	43	358	1112	248

Índice Médio

Transferência	52	2,64%
Aprovação	1258	63,9%
Reprovação	291	14,78%
Evasão	368	18,68%

A realidade da U.E. pesquisada não difere tanto das demais escolas da Rede Pública do Estado da Bahia: indisciplina, clima organizacional turbulento, auto-estima baixa dos alunos, carência econômica e afetiva dos mesmos, entre outros; Mesmo assim, é pretensão deste trabalho tentar pontuar outros indicadores de sucesso que somados aos indicadores acadêmicos de cada ano letivo possam apontar as razões que levam a procura por vagas nesta escola.

---

[12] Foram omitidos dos quadros de desempenho os índices que indicam o número de alunos admitidos depois do período de matrícula.
[13] No ano de 2001 a escola não realizou matrícula para as turmas de 5ª série, em 2002 repetiu o ato, desta vez não matriculando alunos na 6ª série.
[14] Os alunos do Ensino Normal e da Aceleração estão incluídos nos dados do Ensino Médio.

Em 2003, os dados estatísticos da escola sofreram uma certa mudança. Embora a matrícula tenha diminuído por conta dos projetos de regularização do fluxo escolar e do índice de natalidade, os índices de aprovação tiveram uma queda, enquanto os de repetência subiram e os de evasão se mantiveram estáveis. Esses foram os primeiros resultados angariados depois da chegada da primeira verba do PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola). Esta serviu para adequar o espaço físico da escola, comprar material didático pedagógico, equipamentos tecnológicos e capacitar professores. Esse montante somou cerca de R$ 120.000,00 (Cento e vinte mil reais), divido em 3 parcelas, distribuídas durante o ano. Mesmo mantendo índices acadêmicos parecidos com os de 20002, o ano letivo de 2003 foi um marco qualitativo para a escola. A auto-estima da comunidade escolar foi elevada, a infraestrutura ofereceu um conforto maior e os projetos de trabalho foram desenvolvidos com apoio financeiro.

Hoje, a escola continua recebendo outras verbas oriundas do PDE e, por certo, depois da chegada da mesma, ela tem conseguido ainda mais admiração da sua comunidade:

> Vale a pena estudar aqui. O prédio escolar é bonito de se ver, confortável e o mobiliário também é bom. Os professores usam vídeo, tv, DVD, retroprojetor, episcópio, aparelho de som, com isso as aulas ficam mais interessantes e nós ficamos mais motivados (Aluno, Grupo Focal com Colegiado Escolar, Conceição do Jacuípe, Julho de 2004).

TABELA DE DESEMPENHO 2

RESULTADOS DA UNIDADE ESCOLAR NO ANO LETIVO – 2003

Ensino Fundamental

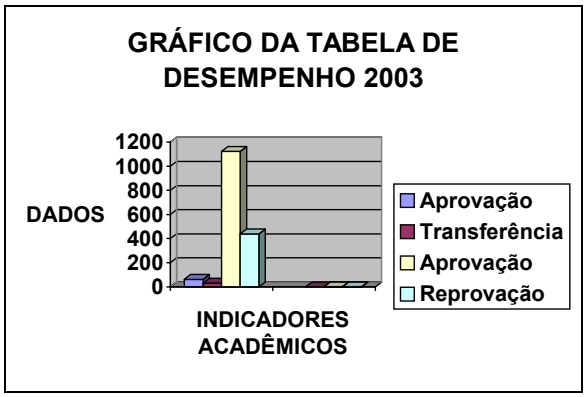
Série	Matriculados	Transferidos	Evadidos	Aprovados	Reprovados
5ª	32	0	0	21	11
6ª	29	0	1	21	7
7ª	37	2	0	20	15
8ª	39	0	0	32	7
TOTAL	137	2	1	94	40

Ensino Médio

Série	Matriculados	Transferidos	Evadidos	Aprovados	Reprovados
1ª	589	10	45	381	153
2ª	538	9	96	292	141
3ª	686	10	214	356	106
Total	1813	29	355	1029	400

Índice Médio

Transferência	31	1,59%
Aprovação	1123	57,60%
Reprovação	440	22,56%
Evasão	356	18,25%



No ano letivo de 2004, os números da escola foram os seguintes: 137 do Ensino Fundamental e 1813 do Ensino Médio, somando um total de 1902 alunos.

TABELA DE DESEMPENHO 3

RESULTADOS DA UNIDADE ESCOLAR NO ANO LETIVO – 2004

Ensino Fundamental[15]

Série	Matriculados	Transferidos	Evadidos	Aprovados	Reprovados
5ª	34	2	0	21	11
6ª	32	0	4	21	15
7ª	40	2	3	20	15
8ª	43	0	4	32	7
TOTAL	149	4	11	94	40

Ensino Médio[16]

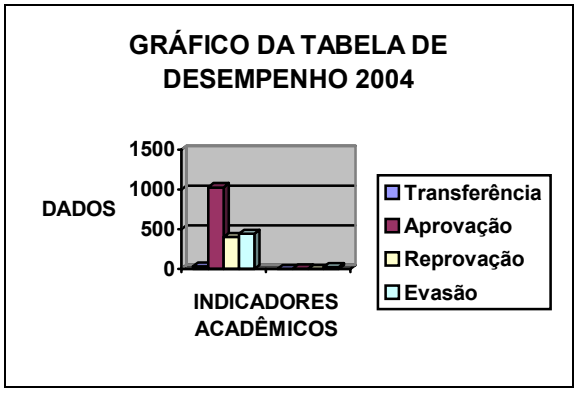
Série	Matriculados	Transferidos	Evadidos	Aprovados	Reprovados
1ª	721	16	231	319	155
2ª	452	5	97	232	118
3ª	546	6	102	351	87
4º	34	1	0	33	0
TOTAL	1753	28	430	935	360

Índice Médio

Transferência	32	2%
Aprovação	1029	55%
Reprovação	400	19%

[15] No ano de 2001 a escola não realizou matrícula para as turmas de 5ª série, em 2002 repetiu o ato, desta vez não matriculando alunos na 6ª série.
[16] Os alunos do Ensino Normal e da Aceleração estão incluídos nos dados do Ensino Médio.

Evasão	441	24



No ano de 2004, em especial, a matrícula baixou um pouco mais em relação aos anos anteriores, pois foi aberta uma outra escola de Ensino Médio. Mesmo assim, a procura por vaga nesta U.E. foi bem maior que na escola recém inaugurada.

Um outro agravante alterou os dados acadêmicos da escola, tivemos um ano atípico, com uma greve de professores que durou alguns meses do primeiro semestre e um processo eleitoral, que mobilizou grande parte do alunado jovem e adulto para a mão de obra nas eleições. Um outro entrave para este ano letivo foi o atraso da segunda verba do PDE, um atraso superior a seis meses, chegaram a faltar itens de consumo básico como papel e tinta de xerox para cópia até mesmo de avaliações.

Nos anos de 2003 e 2004, os maiores problemas estiveram concentrados no Ensino Médio, em especial, nos turnos vespertino e noturno. Para os professores entrevistados, isso se deu por conta do trabalho, já que a área industrial do município começou a ganhar força a partir desses anos. "*São jovens e adultos que têm de trabalhar e que o fazem em empresas que atuam em regime de turno, sendo assim, os mesmos sempre mudam o horário de estudo na escola*" (Professora, Grupo focal de professores, Conceição do Jacuípe, Julho de 2004).

Todos esses fatores, somados a outros vividos pela escola pública brasileira, resultaram numa perda tanto de índices acadêmicos, quanto de qualidade na aprendizagem. A ação de avaliar não levou em consideração o processo, mesmo porque este fora interrompido por razões já citadas, mas apenas o produto final, o exame. Como a evasão foi alta e a

freqüência dos alunos caiu, os professores se puseram a avaliar apenas o momento em que os mesmos realizavam as provas finais de cada unidade.

Segundo Luckesi (1998, p.23):

> A escola brasileira ao longo do tempo tem operado com verificação que implica julgamento, com conseqüente exclusão e não com avaliação, que pressupõe acolhimento, integração, inclusão, não julgamento. Avaliação, diz o professor, é um ato amoroso porque acolhe ações, atos, alegrias e dores, como eles são.

Dessa forma, o necessário seria que a avaliação da aprendizagem se desenvolvesse como um ato "diagnóstico" para que esse "ato amoroso" de que menciona Luckesi, pudesse buscar a inclusão do aluno pelos caminhos da aprendizagem e não pela exclusão como é comum que ocorra.

Ao final do ano letivo de 2004, a equipe gestora, os professores e o colegiado escolar reuniram-se para traçar metas que pudessem viabilizar a mudança neste quadro. Entre as muitas ações levantadas foram priorizadas as que estavam diretamente vinculadas à esfera pedagógica. Desde a estrutura do planejamento anual à organização das aulas diárias, o grupo propôs o desenvolvimento do processo de construção do conhecimento a partir da pesquisa, da ludicidade e da aprendizagem colaborativa.

PROGRAMAS E PROJETOS

A escola em questão, campo empírico desta pesquisa, recebe inúmeros programas e projetos do governo estadual, entre eles o PEI (Programa de Enriquecimento Instrumental) e o LEGO DATA (Projeto baseado na aplicação de um recurso tecnológico que propicia a construção de conceitos nas diversas áreas do conhecimento, favorecendo aprendizagens significativas que estimulam a criatividade e resolução de problemas pelos alunos), além de efetivar algumas parcerias com empresas da cidade e o SEST/SENAI. Ela recebe também verbas do governo federal tais como PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) e FAED/Merenda e Manutenção (Fundo de Assistência Educacional), além da verba direcionada ao PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola).

PROGRAMAS E PROJETOS

A escola em questão, campo empírico desta pesquisa, recebe inúmeros programas e projetos do governo estadual, entre eles o PEI (Programa de Enriquecimento Instrumental) e o LEGO DATA (Projeto baseado na aplicação de um recurso tecnológico que propicia a construção de conceitos nas diversas áreas do conhecimento, favorecendo aprendizagens significativas que estimulam a criatividade e resolução de problemas pelos alunos), além de efetivar algumas parcerias com empresas da cidade e o SEST/SENAI. Ela recebe também verbas do governo federal tais como PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) e FAED/Merenda e Manutenção (Fundo de Assistência Educacional), além da verba direcionada ao PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola).

QUADRO 1 – MEDIDAS E PROJETOS IMPLANTADOS PELA ESCOLA

NÃO COMEÇAR NA METADE DA PÁG/DIM FONT

MEDIDA / PROJETO	**OBJETIVO**
PROJETO DIDÁTICO PEDAGÓGICO ""Coisa de Berimbau""	ATRAVÉS DE UM TRABALHO INTERDISCIPLINAR, CONTEXTUALIZAR O CONHECIMENTO PREVISTO NO CURRÍCULO DA UNIDADE DE ENSINO, COM O RESGATE DE ASPECTOS HISTÓRICOS E CULTURAIS DO MUNICÍPIO, PARA QUE DESSA FORMA SE POSSA PRESTAR UM SERVIÇO A COMUNIDADE NA QUAL A U.E. ESTÁ INSERIDA .
SUB-PROJETO COMUNITÁRIO "Rememorando Histórias"	RESGATAR OS CONTOS E CAUSOS DA NOSSA GENTE ATRAVÉS DA LINGUAGEM DAS ARTES (teatro, poesia, declamação) E CONTEXTUALIZÁ-LOS COM A PROPOSTA CURRICULAR DO ENSINO FUNDAMENTAL DA U. E.
SUB-PROJETO COMUNITÁRIO "Do popular ao acadêmico: sabedoria ou conhecimento?"	INTEGRAR ESCOLA E COMUNIDADE ATRAVÉS DA VALORIZAÇÃO DE PESSOAS QUE CONTRIBUIRAM E CONTRIBUEM PARA O DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO, CELEBRANDO ESSE PROJETO NUM DESFILE QUE ENVOLVA COMUNIDADE ESCOLAR E LOCAL.
SUB-PROJETO COMUNITÁRIO "Quem ama conhece e cuida"	LEVAR O ALUNADO DO CECJ A ESTUDAR A TEMÁTICA DA CONSERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE A FIM DE QUE OS MESMOS DESENVOLVAM UMA CONSCIÊNCIA DE PRESERVAÇÃO SIGNIFICATIVA, CAPAZ DE SER LEVADA ADIANTE NUMA JORNADA ESTUDANTIL ITINERANTE.

PROJETO DE AUTONOMIA E GESTÃO EDUCACIONAL	IMPLANTAÇÃO DE ROTINAS PREVISTAS PELO MANUAL DE PROCEDIMENTOS DO PROGRAMA EDUCAR PARA VENCER DO GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA (PROJETO GESTÃO ESCOLAR).
PROJETO DE REFORÇO E MONITORIA	LEVANTAR DADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS PARA REIMPLANTAÇÃO DOS PROJETOS DE REFORÇO E MONITORIA PARA OS ALUNOS DO 1º ANO DO ENSINO MÉDIO REGULAR, EM ESPECIAL, AS DISCIPLINAS CRÍTICAS.
PROJETO RÁDIO ESCOLA	EFETIVAR UM PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS MEMBROS DA COMUNIDADE ESCOLAR ATRAVÉS DE UM SISTEMA DE RÁDIO INTERNO. INCENTIVANDO DESSA FORMA, A PARTICIPAÇÃO ATIVA DO ALUNO NAS QUESTÕES RELACIONADAS A ESCOLA.
PROJETO FANFARRA RENASCER	EFETIVAR A PARTICIPAÇÃO DO ALUNADO EM ATIVIDADES CÍVICA/RECREATIVAS NO UNIVERSO DA COMUNIDADE ESCOLAR E LOCAL ATRAVÉS DE UMA MANIFESTAÇÃO CULTURAL VALORIZADA PELA COMUNIDADE ESCOLAR (MÚSICA).
REATIVAÇÃO DO GRÊMIO	EFETIVAR A PARTICIPAÇÃO DO ALUNADO NA POLÍTICA ESTUDANTIL NO UNIVERSO DA ESCOLA ATRAVÉS DA REATIVAÇÃO DO GRÊMIO ESCOLAR
SISTEMA DE SEGURANÇA	IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE SEGURANÇA COM O OBJETIVO DE PROTEJER E ZELAR PELO PATRIMÔNIO FÍSICO E HUMANO DA UNIDADE DE ENSINO.
OFICINAS PEDAGÓGICAS	NUMA PARCERIA COM OS ESTAGIÁRIOS DE PEDAGOGIA E LICENCIATURAS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA, CAPACITAR O ALUNADO DO ENSINO NORMAL COM O INTUITO DE PREPARÁ-LO PARA O MERCADO DE TRABALHO.
CURSO ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL PARA COLOCAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO	ORIENTAR JOVENS E ADULTOS EM SITUAÇÃO DE DESEMPREGO OU EM BUSCA DO PRIMEIRO EMPREGO COMO CONTRIBUIÇÃO PARA REDUZIR ESTE PROBLEMA SOCIAL.

FONTE: PDE DA ESCOLA

QUADRO 2 – RECURSOS FINANCEIROS RECEBIDOS PELA ESCOLA

RECURSOS FINANCEIROS		
ORIGEM	**PERIOCIDADE DE RECEBIMENTO**	**DESTINAÇÃO**
FAED/Merenda	MENSAL	AQUISIÇÃO DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS

FAED/Manutenção	SEMESTRAL	MANUTENÇÃO E AQUISIÇÃO DE MATERIAL DE CONSUMO.
PDE/Projeto Bahia	ANUAL	MANUTENÇÃO E MATERIAIS PERMANENTES.
PDDE	ANUAL	MANUTENÇÃO E MATERIAIS PERMANENTES.

FONTE: PDE DA ESCOLA

Segundo análise feita pela gestora da escola na realização da entrevista aberta, essas verbas e projetos foram importantíssimos para que a escola pudesse se desenvolver e, conseqüentemente, se destacar diante da comunidade. Como durante muito tempo ela foi a única escola de Ensino Médio do município, sempre funcionava como pioneira no que concerne a implantação de tais projetos e verbas na escola.

> O Colégio teve a sorte de fazer parte de toda mudança ocorrida na educação nos últimos anos, mas as coisas melhoraram ainda mais quando o município cedeu o prédio para o Estado (em 2002) e hoje, ao invés de se chamar Centro Municipal de Educação, se chama Colégio Estadual. Agora, recebemos mais apoio do governo estadual e continuamos mantendo a mesma parceria com a Prefeitura Municipal. (Entrevista com a Gestora da U.E., Conceição do Jacuípe).

CORPO TÉCNICO DOCENTE

A escola possui um quadro com 56 profissionais com habilitações diversas em Licenciaturas curtas e plenas, não-licenciados e contratos temporários (em sua maioria, estudantes de nível superior que se encontra ainda em curso). Há uma média de 13 professores para servir o Ensino Fundamental e pouco mais de 50 professores para servir os alunos do Ensino Médio, sendo 73,21% deles portadores de diploma de licenciatura plena.

TABELA 4

DISTRIBUIÇÃO DE PROFESSOR POR CARGA HORÁRIA E VÍNCULO

PROFESSOR	ESTADO		MUNICÍPIO		TEMPORÁRIO		TERCEIRO		TOTAL	
	20h	40h	20h	40h	20h	40h	20h	40h	20h	40h
Biologia	1	2	0	0	2	0	0	0	3	2
Educação Artística	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Educação Física	4	0	0	0	0	0	0	0	4	0
Espanhol	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Filosofia	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Física	2	1	0	0	2	1	0	0	4	2

Geografia	1	2	0	0	1	0	0	0	2	2
História	3	2	0	0	0	0	0	0	3	2
Inglês	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0
Língua Portuguesa	4	6	0	0	0	0	0	0	4	6
Matemática	3	3	0	0	1	0	0	0	4	3
Química	1	0	0	0	3	1	0	0	4	1
Sociologia	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Ciências	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Artes	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Outros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	26	19	0	0	9	2	0	0	35	21

FONTE: PDE DA ESCOLA

Quanto ao corpo técnico-administrativo da escola, podemos dizer que ele é composto por uma diretora, três vice-diretoras (uma em cada turno), uma coordenadora pedagógica, três articuladores de área e uma secretária. A diretora trabalha em regime de 40 horas, as vice-diretoras dos turnos matutino e vespertino atuam em regime de 20 horas como professoras e 20 horas como vice-diretoras, a coordenadora pedagógica assume 40 na escola, a secretária 20 horas e cada articulador de área tem 9 horas destinadas a articulação de sua área e o complemento das 40 horas em sala de aula.

Além desses funcionários, a escola também conta com a colaboração de seis auxiliares administrativos, nove auxiliares de serviços gerais, três porteiros e três merendeiras.

TABELA 5

DISTRIBUIÇÃO DE PESSOAL POR CARGA HORÁRIA

Cargo / Função	**ESTADO**			**MUNICIPIO**			**TEMPORARIO**			**TOTAL**			**NECESSIDADE ADICIONAL DE PESSOAL**		
	20h	30h	40h	20h	30h	40h	20h	30h	40h	20h	30h	40h	20h	30h	40h
Diretor			1									1			
Vice-Diretor	3									3					
Secretário															1
Coordenador/Supervisor Pedagógico	1									1			2		
Aux. Administrativo			3	3						3		3			4
Aux. Serviços Gerais			1				8					9			2
Merendeira							3					3			3
Porteiro							3					3			
Coord. Informática															
Vigilantes													3		
Outros															2
Assistente Direção															

FONTE: PDE DA ESCOLA

A gestora que se encontra à frente dessa Unidade de Ensino atua na mesma desde o ano de 1995, antes mesmo que a LDB fosse sancionada. Daí para o ano atual (2005), ela vem vivenciando, no interior da escola, as mudanças desencadeadas pelas políticas públicas educacionais do país em todas as esferas da gestão: administrativa, financeira e pedagógica.

Segundo o depoimento de funcionários da escola, do período que data de 1995 até os dias atuais houve uma mudança positiva na U.E. Desde a estrutura física até a composição do quadro de professores, já que quase todos são graduados; ou na aprovação de alunos nos últimos vestibulares, como também na empatia da comunidade demonstrada nas disputas de vagas a cada início de ano letivo.

> Sem dúvida alguma, a escola é outra nestes últimos 10 anos. Somos vistos de forma positiva pela comunidade. Quem entra na escola percebe que a mudança é física, mas quem convive conosco, percebe que também é pedagógica. Não há dúvida que a influência da gestora nesse processo de mudança foi crucial, mas essa é uma vitória de todos que passaram ou passam por aqui neste período. (Entrevista com a vice-diretora do turno vespertino, Conceição do Jacuípe).

Para ter um "olhar" mais profícuo a respeito da escola foi preciso analisar o documento do PDE e, em seguida, diagnosticar quais as principais forças e oportunidades da mesma. Segundo documento elaborado pela comunidade escolar, são elas:

Qualificação adequada dos professores para atuar na série que lecionam.

Práxis Pedagógica pautada na Pedagogia de Projetos.

Credibilidade diante da Comunidade Escolar e Local.

Adequação do ambiente físico da escola.

Material didático, pedagógico e tecnológico adequado.

Uso freqüente da Biblioteca.

Aprovação de alunos em vestibulares de Universidades públicas.

Essa Unidade de Ensino, apesar da imagem de credibilidade apresentada diante da comunidade escolar e local, ainda enfrenta problemas no que concerne aos índices de

abandono escolar, aprovação e dificuldades de aprendizagem nas disciplinas críticas (Português, Matemática, Física e Química). A quantidade de disciplinas apontadas como críticas pelos professores, bem como pelos resultados das avaliações de cada unidade letiva, são preocupantes. Os índices de reprovação mais latentes estão concentrados nas turmas de 1º ano, em especial, nas do turno vespertino. Além disso, Português e Matemática ainda são as disciplinas em que os alunos mais apresentam dificuldades.

A proposta pedagógica de Língua Portuguesa da escola, universo dessa pesquisa, está pautada nos Parâmetros Curriculares Nacionais, sendo assim, percebe o domínio dos códigos de leitura e escrita como competência necessária para que qualquer cidadão consiga fazer uso das mesmas nas práticas sociais diárias. Além disso, tal proposta também aponta para um ensino de língua desvinculado do trabalho tradicional onde a gramática normativa é dissociada do texto e do uso diário da língua. Infelizmente, quase todos os alunos recebidos a cada ano são oriundos de um trabalho de Língua Portuguesa contrário ao proposto pela escola. Esses são alguns dos motivos apontados pelos professores durante o grupo focal realizado para justificar as muitas dificuldades presentes nesta área.

> Nós precisamos alfabetizar estes alunos. A maioria chega aqui com algumas regras gramaticais memorizadas, mas quando tem que empregar numa atividade prática, não consegue. Sei que temos dificuldades também, já que não encontramos ainda o caminho para unir o que propomos ao aluno real. (Professora, Grupo Focal de Professores, Conceição do Jacuípe, Julho de 2004).

Quanto à disciplina de Matemática, os problemas não perpassam por caminhos diferentes. A proposta também está pautada nos Parâmetros Curriculares Nacionais e os professores têm tentado trabalhar através de material concreto e contextualizando a teoria matemática com a realidade do aluno.

TABELA 6

DISCIPLINAS CRÍTICAS/ DADOS REFERENTES AO ANO LETIVO DE 2004
Modalidade: Ensino Fundamental de 5ª A 8ª Série

Disciplinas críticas (com baixo desempenho), por série, turno e turma:

Disciplinas	Série	Turma	Turno	Índice de Aprovação
Língua Portuguesa	5ª Série	A	Matutino	52%
Língua Portuguesa	7ª Série	A	Matutino	62%

Modalidade: Ensino Médio

Disciplinas críticas (com baixo desempenho), por série, turno e turma:

Disciplinas	Série	Turma	Turno	Índice de Aprovação
Língua Portuguesa	1ª Série	D	Matutino	39%
Língua Portuguesa	1ª Série	H	Vespertino	67%
Língua Portuguesa	1ª Série	J	Vespertino	48%
Matemática	1ª Série	D	Matutino	60%
Matemática	1ª Série	H	Vespertino	50%
Matemática	1ª Série	J	Vespertino	62%
Matemática	1ª Série	L	Vespertino	23%
Química	1ª Série	L	Vespertino	31%

FONTE: PDE DA ESCOLA

Após a análise de todas as disciplinas, listamos apenas os 10 menores índices de aprovação que caracterizam as disciplinas críticas. Aproveitamos e salientamos que os diferentes professores lecionam nas turmas mencionadas, sendo assim, há uma questão a ser analisada num outro momento acerca da relação professor/aluno desencadeando um processo de aprendizagem.

Além dos problemas apresentados pelos índices acadêmicos e pelas disciplinas críticas, a U. E. enfrenta também a defasagem idade/série, em especial, no turno noturno cujo índice atinge quase 100%. Os estudantes que freqüentam a escola no turno noturno deveriam se encontrar em, pelo menos, duas ou três séries acima das que estão. Para diminuir o déficit, ele se matricula em turmas do Projeto de Aceleração e conclui o Ensino Médio em dois anos ao invés de três.

A distorção idade/série, assim como as disciplinas críticas, são situações comuns nas escolas da Rede Pública. O achado dessa análise é perceber que mesmo enfrentando problemas comuns a outras unidades de ensino, a U.E. pesquisada consegue um diferencial já apontado nas forças e oportunidades citadas anteriormente.

Para que se compreenda melhor o índice de defasagem idade/série, apresentamos a tabela extraída do PDE referente a cada turno do ano letivo de 2004:

TABELA 7

DEFASAGEM IDADE / SÉRIES

Ano Base: 2004

Turno: Matutino

Modalidade: Ensino Fundamental de 5ª A 8ª Série

Ensino Fundamental de 5ª A 8ª Série - Matutino								
Série	Matrícula Inicial	Até 12 anos	13 anos	14 anos	15 anos	Mais de 15 anos	Total de Alunos com idade superior à série respectiva	% de Defasagem
5ª Série	33	20	10	2	1	0	13	39,39
6ª Série	29	16	3	8	2	0	10	34,48
7ª Série	37	2	6	11	8	10	18	48,65
8ª Série	39	2	1	6	17	13	13	33,33
TOTAL	138	40	20	27	28	23	54	39,13

Modalidade: Ensino Médio

Ensino Médio - Matutino								
Série	Matrícula Inicial	Até 16 anos	17 anos	18 anos	19 anos	Mais de 19 anos	Total de Alunos com idade superior à série respectiva	% de Defasagem
1ª Série	180	99	36	20	11	14	81	45,00
2ª Série	129	27	46	22	11	23	56	43,41
3ª Série	138	5	37	31	27	38	65	47,10
TOTAL	447	131	119	73	49	75	202	45,19

Turno: Vespertino

Modalidade: Ensino Médio

Ensino Médio - Vespertino								
Série	Matrícula Inicial	Até 16 anos	17 anos	18 anos	19 anos	Mais de 19 anos	Total de Alunos com idade superior à série respectiva	% de Defasagem
1ª Série	229	68	57	43	22	39	161	70,31
2ª Série	169	22	30	37	20	60	117	69,23
3ª Série	145	1	14	15	25	56	81	55,86
TOTAL	543	91	101	95	67	155	359	66,11

Turno: Noturno

Modalidade: Ensino Médio

Ensino Médio - Noturno								
Série	Matrícula Inicial	Até 16 anos	17 anos	18 anos	19 anos	Mais de 19 anos	Total de Alunos com idade superior à série respectiva	% de Defasagem
1ª Série	49	4	9	10	7	19	45	91,84
2ª Série	127	1	1	10	14	101	125	98,43
3ª Série	118	0	3	7	14	94	108	91,53
TOTAL	294	5	13	27	35	214	278	94,56

OBS.: Os espaços indicados nos quadros brancos foram preenchidos pelo número de alunos com distorção idade série; nos quadros amarelos se encontra o número de alunos em idade regular para a série.

FONTE: PDE DA ESCOLA

FATORES QUE INDICAM A EFICÁCIA DA ESCOLA

Os dados auferidos nas questões do questionário aplicado entre os professores (INSTRUMENTO III) que analisa os fatores que determinam o sucesso escolar, apresentam com precisão uma visão geral da escola nas mais variadas categorias. Esses dados foram consolidados depois de registrados pela equipe gestora e por professores das três áreas

(Linguagens, Humanas e Exatas) e seguem, para melhor compreensão do campo empírico desta pesquisa.

QUADRO 3[17]

FATORES DE EFICÁCIA, CATEGORIAS DE ANÁLISE E INDICADORES DE SUCESSO REFERENTE AO INSTRUMENTO III APLICADO JUNTO À COMUNIDADE ESCOLAR.

Fatores de Eficácia	CATEGORIA	INDICADORES - ITENS
1. Efetividade do Processo de Ensino-aprendizagem	3. Práticas Efetivas dentro de Sala de Aula	3.e) Os professores conhecem as necessidades da turma e dão atenção individual e estímulo aos alunos com dificuldades;
		3.i) Os professores estimulam a curiosidade e o interesse dos alunos relacionando o conteúdo da lição com coisas relevantes do dia-a-dia dos alunos;
		3.m) Os professores promovem a interdisciplinaridade entre as matérias.
	4. Estratégia de Ensino Deferenciado	4.a) Os professores usam técnicas variadas de ensino, incluindo tarefas e deveres individuais, discussão em sala, trabalho em grupo, exercícios e monitorias;
		4.b) Os professores utilizam rádio, vídeo e outros materiais interativos, quando disponível;
		4.c) Os professores elaboram e utilizam projetos de estímulo a leitura.
	6. Avaliação Continua do Rendimento dos Alunos	6.a) Os professores monitoram continuamente o progresso dos alunos e sabem quantos e quais alunos estão em dificuldades em cada disciplina/conteúdo;
		6.b) Há coleta de dados, arquivos e relatórios sobre o desempenho dos alunos;
		6.g) A escola elabora as avaliações baseadas nos Parâmetros Curriculares Nacionais.
2. Clima Escolar	1. Estabelecimento de Altos Padrões de Ensino	1.c) O diretor e os professores são capazes de citar as metas e os objetivos curriculares da escola para outras pessoas, inclusive para os pais dos alunos;
		1.e) Os alunos com dificuldades de aprendizagem recebem auxílio, estímulo e apoio para atingir o nível de aprendizagem esperado;
		1.j) Os professores planejam recuperação paralela dos alunos e executam em conjunto com a Direção.
	3. Comunicação Regular entre o Diretor, Professores, Pais e a Comunidade	3.b) A comunicação da escola com os pais e a comunidade é freqüente;
		3.c) Os pais entram em contato com o diretor por iniciativa própria;
		3.f) A direção da escola procura envolver os pais nas decisões relativas à melhoria da escola e enfatizam que a sua participação faz muita diferença no desempenho das crianças.
	10. Compromisso e Preocupação da Equipe Escolar com os Alunos e com a Escola	10.a) Os alunos confirmam que os professores estão comprometidos com o ensino e se preocupam com eles;
		10.b) os professores estabelecem altos padrões de trabalho e comportamento;
3. Envolvimento dos Pais e da Comunidade	3. Participação da Comunidade na Gestão da Escola	3.d) Os pais acompanham as ações do colegiado escolar.
		3.f) Os pais conhecem e envolvem-se com os objetivos,

[17] Quadro resumo do instrumento III (APÊNDICE III - A).

		visão e missão da escola.
	4. Envolvimento dos Pais na Aprendizagem	4.b) Os pais acompanham os deveres de casa dos filhos;
		4.c) Há evidência de leitura, conversações e brincadeiras dirigidas no lar.
		4.e) Os pais consultam o Diretor para discutir o aproveitamento e desempenho dos filhos.
4. Desenvolvimento do Patrimônio Humano	1. Formação Adequada	1.d) A escola providencia com freqüência treinamento para o seu pessoal técnico.
		1.e) Os professores demonstram domínio da metodologia.
		1.f) Os professores demonstram iniciativa própria de atualização contínua dos conteúdos necessários ao bom desempenho da função.
	5. Compromisso da Equipe com os Objetivos da Escola	5.a) Os professores são comprometidos com os objetivos e metas da escola;
		5.c) Os supervisores ou coordenadores orientam o corpo docente sobre práticas de ensino e prestam assistência quando necessário;
		5.d) A escola avalia seu desempenho e de seus professores, bem como o seu esforço para mudança.
5. Gestão Participativa de Processos	3. Conselho/Colegiado Escolar	3.a) A escola dispõe de um Colegiado ou Conselho Escolar com funções e atribuições bem definidas;
	6. Rotina Organizada	6.d) Cada pessoa na escola está informada e treinada para executar bem suas tarefas;
		6.e) Todos na escola sabem medir e avaliar o resultado do seu trabalho;
		6.i) Todas as informações circulam de maneira rápida e correta entre setores e colaboradores.
6. Instalações e Materiais	2. Instalações Adequadas da Escola	2.b) As salas de aula são em número suficiente para todas as turmas;
		2.h) A claridade e a temperatura das salas de aula são adequadas.
		2.l) A escola cumpre com as determinações quanto ao número de alunos por sala, de acordo com a série/tipo de ensino.
	5. Material Escolar	5.a) Todos os alunos possuem caderno, papel, lápis, borracha, etc.

FONTE: RESULTADO DO INSTRUMENTO III - FATORES DE EFICÁCIA, CATEGORIAS DE ANÁLISE E INDICADORES DE SUCESSO.

CONCEITUANDO SUCESSO

SUJEITO I: NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS ALUNOS EM RELAÇÃO À ESCOLA - MINHA VIDA ESCOLAR

Os dados levantados através do questionário aplicado entre os alunos do 3º ano do Ensino Médio e apresentados nas Tabelas 8, 9 e 10 analisam o nível de satisfação desses a respeito da escola. Os alunos do turno noturno se mostram mais satisfeitos com a sua vida escolar, nos três últimos anos, no universo desta escola. O turno vespertino e, em especial o matutino, se mostram mais insatisfeitos ou inertes diante da experiência vivida.

TABELA 8

TURNO: MATUTINO NÚMERO DE ENTREVISTADOS: 11

1º ANO DE FORMAÇÃO GERAL	NÚMERO DE ALUNOS	2º ANO DE FORMAÇÃO GERAL	NÚMERO DE ALUNOS	3º ANO DE FORMAÇÃO GERAL	NÚMERO DE ALUNOS
	1		2		3
	1		1		1
	2		0		0

ÓTIMO

BOM

REGULAR

TABELA 9

TURNO: VESPERTINO NÚMERO DE ENTREVISTADOS: 11

1º ANO DE FORMAÇÃO GERAL	NÚMERO DE ALUNOS	2º ANO DE FORMAÇÃO GERAL	NÚMERO DE ALUNOS	3º ANO DE FORMAÇÃO GERAL	NÚMERO DE ALUNOS
	1		1		0
	1		3		1
	1		2		1

ÓTIMO BOM REGULAR

TABELA 10

TURNO: NOTURNO NÚMERO DE ENTREVISTADOS: 11

1º ANO DE FORMAÇÃO GERAL	NÚMERO DE ALUNOS	2º ANO DE FORMAÇÃO GERAL	NÚMERO DE ALUNOS	3º ANO DE FORMAÇÃO GERAL	NÚMERO DE ALUNOS
	2		3		3
	1		0		1
	0		1		0

ÓTIMO

BOM

REGULAR

Como não havia espaço para a justificativa, não é possível analisar o pensamento dos alunos diante das suas respostas, apenas apresentá-las quantitativamente. Seu resultado demonstra um certo equilíbrio em relação ao grau de satisfação/insatisfação apresentados pelos alunos entrevistados.

Há um outro instrumento (II) respondido pelos alunos no qual os mesmos conceituam sucesso escolar. Este instrumento composto por quatro questões traz como

primeiro elemento de análise a questão "O QUE É SUCESSO ESCOLAR?" Através dele é possível perceber que a maioria dos entrevistados apresenta como sinônimo para esse conceito a aquisição de conhecimento. **Para estes, uma escola de sucesso é um espaço onde eles aprendem o conteúdo, tiram boas notas, tem bons professores e são alocados com facilidade no mercado de trabalho.**

A questão de número dois: "VOCÊ CLASSIFICARIA ESSA ESCOLA COMO UMA ESCOLA DE SUCESSO?" gerou uma certa controvérsia, mesmo assim 56,7% dos alunos entrevistados responderam que sim, **a escola X é uma escola de sucesso porque o ensino é rigoroso, ela possui bons professores e seus alunos (cerca de 70% a 80%) conseguem alocação no mercado de trabalho**.

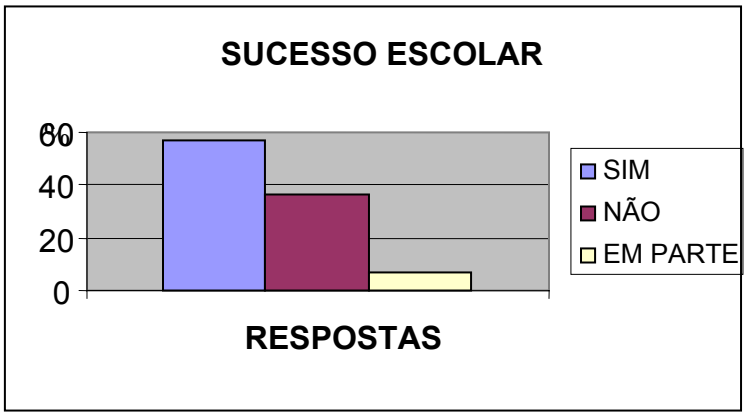
Para melhor compreendermos a visão geral dos alunos que responderam o instrumento (II), apresentamos o gráfico gerado a partir de tais respostas:

QUESTÃO 2:VOCÊ CLASSIFICARIA ESSA ESCOLA COMO UMA ESCOLA DE SUCESSO?

TABELA 11 – SUCESSO ESCOLAR

TOTAL DE ENTREVISTADOS	%	SIM	%	NÃO	%	EM PARTE	%
30	100	17	56,7	11	36,6	2	6,6

GRÁFICO 1



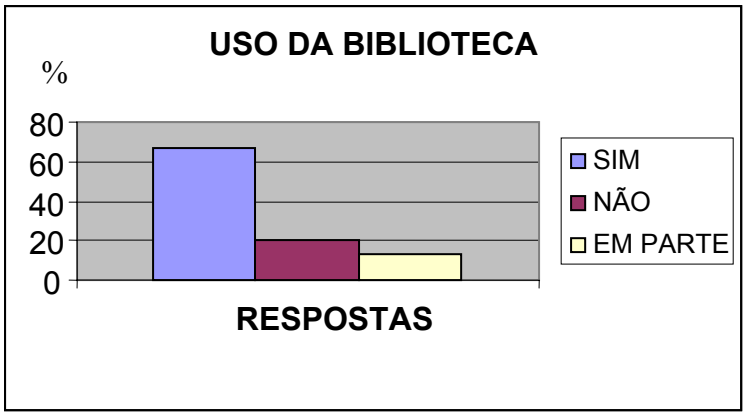
Na questão de número três: "VOCÊ COSTUMA FREQUENTAR A BIBLIOTECA? EM QUE ISSO AJUDA A MELHORAR O SEU DESEMPENHO ACADÊMICO?" boa parte dos alunos afirmaram freqüentar a biblioteca, e mesmo os que afirmaram não freqüentar, apontaram que a mesma é muito importante para o desenvolvimento do seu desempenho acadêmico. Entre o universo de alunos entrevistados, cerca de 66,6% freqüentam a biblioteca e apontam como competências oferecidas por este ato: a melhoria do rendimento escolar, a melhoria da qualidade dos textos escritos, do ritmo de leitura, o desenvolvimento do vocabulário, a descoberta de novos valores e informações.

QUESTÃO 3: VOCÊ COSTUMA FREQUENTAR A BIBLIOTECA ?

TABELA 12 – USO DA BIBLIOTECA

TOTAL DE ENTREVISTADOS	%	SIM	%	NÃO	%	EM PARTE	%
30	100	20	66,6	6	20	4	13,3

GRÁFICO 2



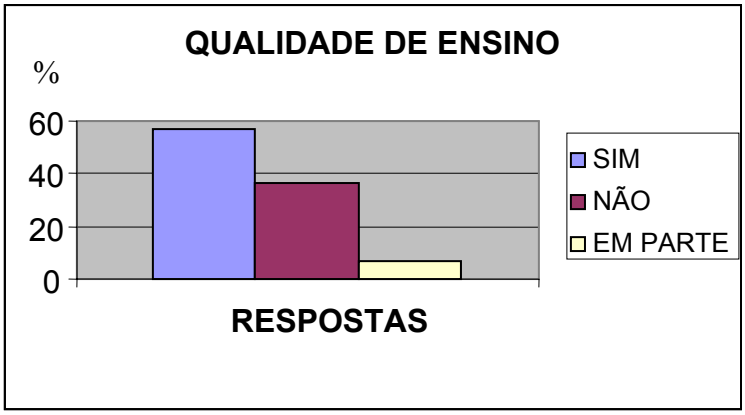
Já na questão de número quatro: "VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM A QUALIDADE DE ENSINO DESSA U. E.?" cerca de 56,7% dos alunos responderam que sim e justificaram que essa satisfação está centrada na competência dos professores, na existência da biblioteca e na maneira de serem avaliados.

QUESTÃO 4: VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM A QUALIDADE DE ENSINO DESSA U.E ?

TABELA: 13 – QUALIDADE DE ENSINO

TOTAL DE ENTREVISTADOS	%	SIM	%	NÃO	%	EM PARTE	%
30	100	17	56,7	11	36,6	2	6,6

GRÁFICO: 3



SUJEITO II: NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS PROFESSORES EM RELAÇÃO À ESCOLA

Ao responderem a questão de número um do Instrumento II (APÊNDICE II): "O QUE É SUCESSO ESCOLAR?", os professores deixaram claro que processo de ensino aprendizagem é apenas um entre os muitos requisitos necessários para que o sucesso se efetive. Apontaram clima organizacional, mais especificamente respeito e afetividade como algo necessário para o sucesso da escola. **Assim como os alunos, os professores também pontuaram a construção do conhecimento, mas alargaram o seu conceito de sucesso escolar afirmando que é preciso alicerçar essa construção num trabalho de equipe, para formar não apenas o aluno, mas um cidadão crítico, um ser humano melhor, aquele capaz de utilizar o que aprendeu na escola e na vida.**

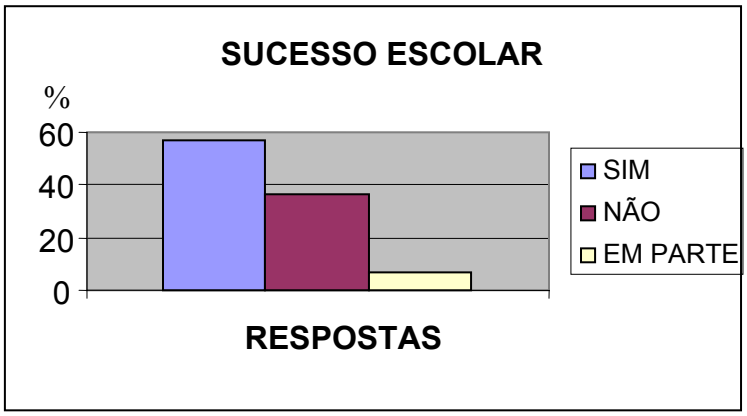
Na segunda questão: "VOCÊ CLASSIFICARIA ESSA ESCOLA COMO UMA ESCOLA DE SUCESSO?" os professores estavam bastante divididos, 50% deles confirmou a questão, enquanto os outros 50% negaram ou disseram que apenas em parte. **Para os professores, o fato de terem a licenciatura completa e, até a pós-graduação na área em que atuam é um fator preponderante para o sucesso escolar, além disso, o trabalho em equipe e o compromisso com a escola refletido no seu dia a dia são outros elementos importantíssimos para a garantia do sucesso na U.E.**

QUESTÃO 2:VOCÊ CLASSIFICARIA ESSA ESCOLA COMO UMA ESCOLA DE SUCESSO?

TABELA 11 – SUCESSO ESCOLAR

TOTAL DE ENTREVISTADOS	%	SIM	%	NÃO	%	EM PARTE	%
30	100	17	56,7	11	36,6	2	6,6

GRÁFICO 1



Na questão de número três: "VOCÊ COSTUMA FREQUENTAR A BIBLIOTECA? EM QUE ISSO AJUDA A MELHORAR O SEU DESEMPENHO ACADÊMICO?" boa parte dos alunos afirmaram freqüentar a biblioteca, e mesmo os que afirmaram não freqüentar, apontaram que a mesma é muito importante para o desenvolvimento do seu desempenho acadêmico. Entre o universo de alunos entrevistados, cerca de 66,6% freqüentam a biblioteca e apontam como competências oferecidas por este

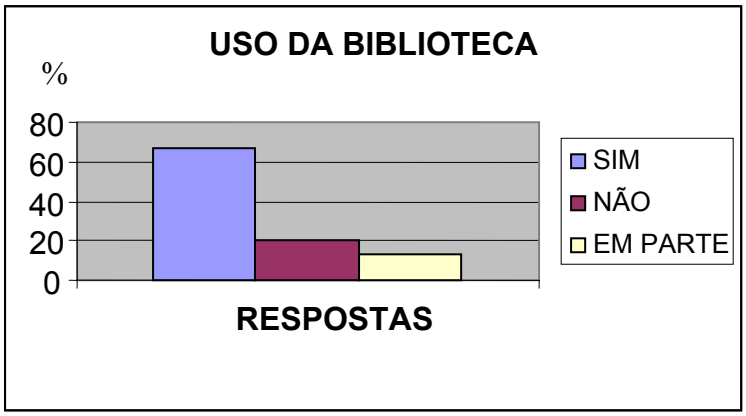
ato: a melhoria do rendimento escolar, a melhoria da qualidade dos textos escritos, do ritmo de leitura, o desenvolvimento do vocabulário, a descoberta de novos valores e informações.

QUESTÃO 3: VOCÊ COSTUMA FREQUENTAR A BIBLIOTECA ?

TABELA 12 – USO DA BIBLIOTECA

TOTAL DE ENTREVISTADOS	%	SIM	%	NÃO	%	EM PARTE	%
30	100	20	66,6	6	20	4	13,3

GRÁFICO 2



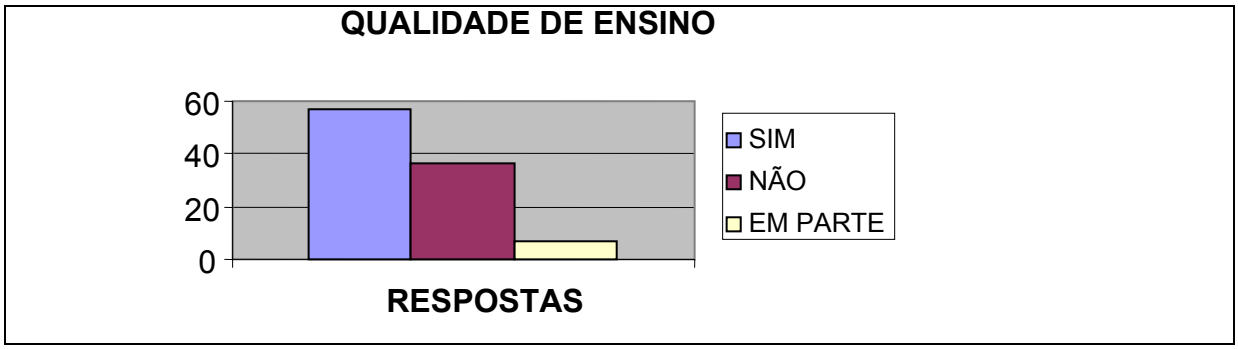
Já na questão de número quatro: "VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM A QUALIDADE DE ENSINO DESSA U. E.?" cerca de 56,7% dos alunos responderam que sim e justificaram que essa satisfação está centrada na competência dos professores, na existência da biblioteca e na maneira de serem avaliados.

QUESTÃO 4: VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM A QUALIDADE DE ENSINO DESSA U.E ?

TABELA: 13 – QUALIDADE DE ENSINO

TOTAL DE ENTREVISTADOS	%	SIM	%	NÃO	%	EM PARTE	%
30	100	17	56,7	11	36,6	2	6,6

GRÁFICO: 3



SUJEITO II: NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS PROFESSORES EM RELAÇÃO À ESCOLA

Ao responderem a questão de número um do Instrumento II (APÊNDICE II): "O QUE É SUCESSO ESCOLAR?", os professores deixaram claro que processo de ensino aprendizagem é apenas um entre os muitos requisitos necessários para que o sucesso se efetive. Apontaram clima organizacional, mais especificamente respeito e afetividade como algo necessário para o sucesso da escola. **Assim como os alunos, os professores também pontuaram a construção do conhecimento, mas alargaram o seu conceito de sucesso escolar afirmando que é preciso alicerçar essa construção num trabalho de equipe, para formar não apenas o aluno, mas um cidadão crítico, um ser humano melhor, aquele capaz de utilizar o que aprendeu na escola e na vida.**

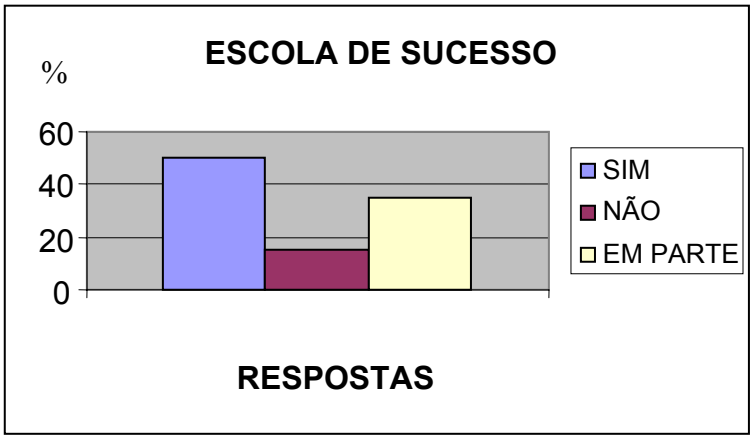
Na segunda questão: "VOCÊ CLASSIFICARIA ESSA ESCOLA COMO UMA ESCOLA DE SUCESSO?" os professores estavam bastante divididos, 50% deles confirmou a questão, enquanto os outros 50% negaram ou disseram que apenas em parte. **Para os professores, o fato de terem a licenciatura completa e, até a pós-graduação na área em que atuam é um fator preponderante para o sucesso escolar, além disso, o trabalho em equipe e o compromisso com a escola refletido no seu dia a dia são outros elementos importantíssimos para a garantia do sucesso na U.E.**

QUESTÃO 2: VOCÊ CLASSIFICARIA ESSA ESCOLA COMO UMA ESCOLA DE SUCESSO?

TABELA 14 – ESCOLA DE SUCESSO

TOTAL DE ENTREVISTADOS	%	SIM	%	NÃO	%	EM PARTE	%
20	100	10	50	3	15	7	35

GRÁFICO 4



Os outros 50% apontaram o clima organizacional como um grande entrave para justificar o fato de não acreditarem, de forma total ou parcial que esta é uma escola de sucesso.

Ao analisar os resultados apontados na terceira questão: "SUCESSO E LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR ESTÃO INTIMAMENTE LIGADOS?" os professores foram quase que unânimes em afirmar que sim (85%). Eles justificaram suas respostas apontando a liderança do gestor como um forte indício de concretização do sucesso escolar.

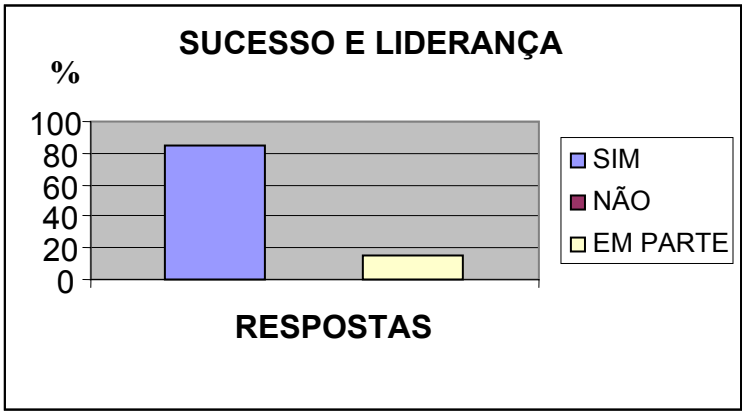
> Acredito, que o gestor pode, com sua postura, com suas atitudes, motivar e direcionar os esforços de todos os funcionários da comunidade escolar (Grupo Focal com Professores, Conceição do Jacuípe, Julho de 2004).

QUESTÃO 3: SUCESSO E LIDERNÇA DO GESTOR ESCOLAR ESTÃO INTIMAMENTE LIGADOS ?

TABELA 15 – SUCESSO E LIDERANÇA

TOTAL DE ENTREVISTADOS	%	SIM	%	NÃO	%	EM PARTE	%
20	100	17	85	0	0	3	15

GRÁFICO 5



Ao analisarmos a questão de número quatro: "O SUCESSO OU INSUCESSO DESSA U.E. ESTÁ RELACIONADO AO ESTILO DE LIDERANÇA EXERCIDO PELA EQUIPE GESTORA DA MESMA?", percebemos claramente que a maior parte dos professores acredita que sim. Cerca de 65% dos docentes justificou que o sucesso administrativo da escola acontece por conta da liderança da sua equipe gestora, mas apontam novamente que a esfera relacional ainda tem muito que evoluir.

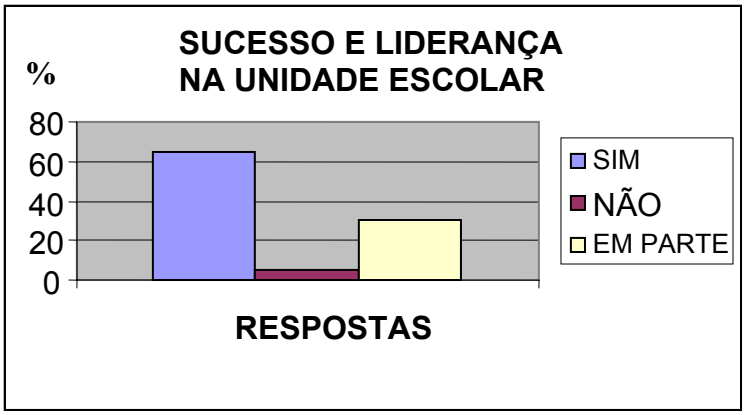
> Não há como negar que a postura ousada da gestora possibilita avanços imensuráveis a esta escola, porém, mesclada a um autoritarismo nocivo, ela também proporciona alguma insatisfação aos profissionais que aqui atuam, pois estes não se sentem valorizados como pessoas e, até mesmo, como profissionais, resultando isso em um desamor pela instituição. Cito esta insatisfação porque não acredito que a escola possa ser gerida como qualquer empresa na qual apenas importe a produtividade e ponha-se em segundo plano o relacionamento interpessoal (Grupo Focal com Professores, Conceição do Jacuípe, Julho de 2004).

QUESTÃO 4: O SUCESSO OU INSUCESSO DESSA E.U ESTÁ RELACIONADO AO ESTILO DE LIDERNÇA DESSA GESTORA ?

TABELA: 16 – SUCESSO E LIDERANÇA NA UNIDADE ESCOLAR

TOTAL DE ENTREVISTADOS	%	SIM	%	NÃO	%	EM PARTE	%
20	100	13	65	1	5	6	30

GRÁFICO: 6



SUJEITO III: NÍVEL DE SATISFAÇÃO DA COMUNIDADE LOCAL EM RELAÇÃO À ESCOLA

Depois de entrevistar a comunidade local e questioná-la acerca "do que é SUCESSO ESCOLAR?", os entrevistados deixaram claro que o bom aproveitamento no processo de ensino aprendizagem também é um importante requisito para que o sucesso escolar de fato aconteça, mas apontaram a inserção no mercado de trabalho e nas universidades como o ponto mais forte desse sucesso. **Então, concluímos que a comunidade local conceituou sucesso escolar como aprovação no vestibular e nos concursos, seleções e entrevistas que servem de via para a introdução do aluno no mercado de trabalho.**

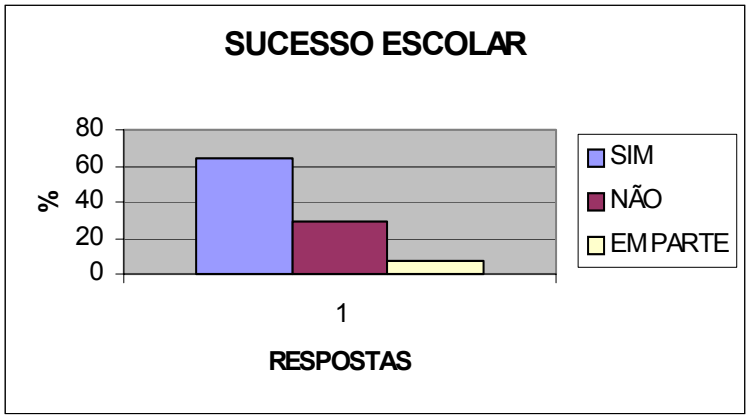
Na segunda questão: "VOCÊ CLASSIFICARIA ESSA ESCOLA COMO UMA ESCOLA DE SUCESSO?" 64,2% das pessoas confirmaram a questão, enquanto os outros 28,5% negaram e 7,1% disseram que apenas em parte. **Para a comunidade escolar a escola X tem o melhor ensino da cidade e com qualidade melhor do que já oferecerá em outros tempos. Foi colocado também que os profissionais que a compõem são qualificados para ensinar e que houve uma grande melhoria na estrutura física da escola, fatores que impulsionam o desenvolvimento qualitativo da escola.**

QUESTÃO 2: NA SUA OPINIÃO, VOCÊ CLASSIFICARIA ESSA ESCOLA COMO UMA ESCOLA DE SUCESSO? POR QUE?

TABELA 17

TOTAL DE ENTREVISTADOS	%	SIM	%	NÃO	%	EM PARTE	%
70	100	45	64,2	20	28,5	05	7,1

GRÁFICO 7 – SUCESSO ESCOLAR



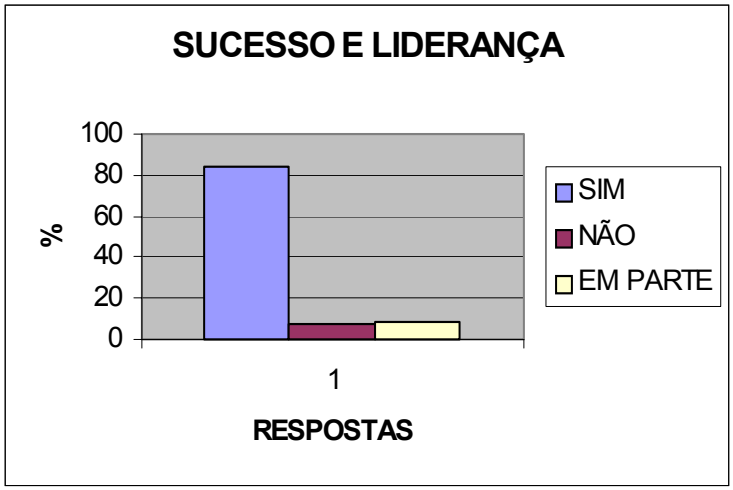
Na terceira questão: "SUCESSO E LIDERANÇA DA EQUIPE GESTORA DE UMA ESCOLA ESTÃO INTIMAMENTE LIGADOS?" quase que unanimemente foi respondido que sim, 91,4% dos entrevistados. As pessoas afirmam que para que haja sucesso escolar é imprescindível que exista uma liderança forte e competente à frente da U.E. Para elas, liderança e sucesso estão ligados intimamente porque uma escola sem líder não pode caminhar rumo ao sucesso organizadamente.

QUESTÃO 3: SUCESSO E LIDERNÇA DO GESTOR ESCOLAR ESTÃO INTIMAMENTE LIGADOS ?

TABELA 18 – SUCESSO E LIDERANÇA

TOTAL DE ENTREVISTADOS	%	SIM	%	NÃO	%	EM PARTE	%
70	100	64	91,4	06	8,5	00	0,0

GRÁFICO 8



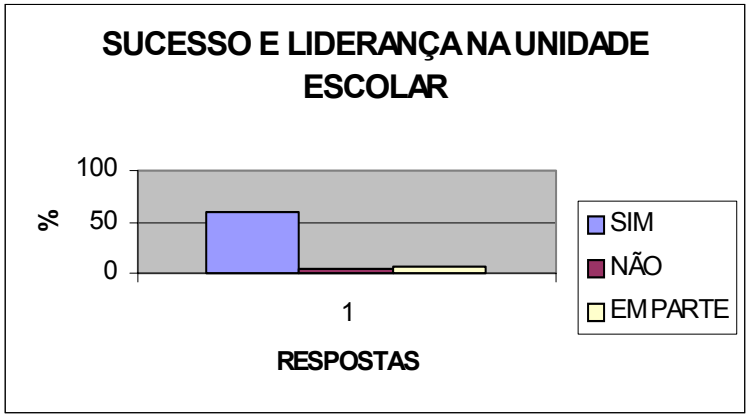
Na quarta questão: "O SUCESSO DESSA UNIDADE DE ENSINO ESTÁ RELACIONADO AO ESTILO DE LIDERANÇA EXERCIDO PELA EQUIPE GESTODA DA MESMA?", embora reconheçam que o sucesso da escola não depende apenas da relação com a liderança, cerca de 84,2% dos entrevistados concordam que ela é importantíssima para o mesmo. Parceria, participação e interação são algumas das palavras colocadas pelos entrevistados para justificar a necessidade da escola ter uma equipe gestora que lidere democraticamente a comunidade escolar.

QUESTÃO 4: O SUCESSO OU INSUCESSO DESSA E.U ESTÁ RELACIONADO AO ESTILO DE LIDERNÇA DESSA GESTORA ?

TABELA: 19 – SUCESSO E LIDERANÇA NA UNIDADE ESCOLAR

TOTAL DE ENTREVISTADOS	%	SIM	%	NÃO	%	EM PARTE	%
70	100	59	84,2	05	7,1	06	8,5

GRÁFICO: 9



Após essa análise foi possível perceber que mais do que apontar as dificuldades com que se defrontam as escolas brasileiras é possível abordar alternativas encontradas para superar questões como indisciplina, evasão e baixo rendimento escolar. Valores relacionados à qualidade social da educação, clima organizacional, participação de todos na gestão da escola (segundo uma perspectiva democrática e cidadã) também vieram à tona e a comunicação apareceu como peça fundamental nesse processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que nos levou a realizar esta pesquisa foi, a problemática que envolve a atual situação das escolas públicas brasileiras e as ilhas de excelência que conseguem se sobrepor diante das adversidades enfrentadas todos os dias. Além disso, foi a vivência das equipes gestoras nesse período de mudança tão conturbado neste início de milênio, em que as mesmas precisam lidar com tantas esferas da gestão, e acima de tudo, serem democrática e de zelarem pela qualidade inclusiva da educação.

A partir desse olhar e da análise do objeto de estudo, mediante a metodologia escolhida – o Estudo de Caso (Yin, 2001) - concluímos que a instituição pesquisada **é vista por sua comunidade escolar e local como uma escola de sucesso, em especial, porque ela atende, de maneira diferenciada, as visões de sucesso presentes nas instâncias que formam as comunidades escolar e local.** A partir do referencial teórico sobre Gestão Escolar e Liderança Educacional, como também no depoimento das instâncias que compõem a educação escolar e local da U.E. pesquisada, percebemos que no caso da escola estudada, o seu considerado sucesso está diretamente relacionado ao estilo de liderança e a relação desse estilo de liderança com os sujeitos que estão sendo lideradas.

Por necessidade de manter a ordem na U.E. ou até mesmo por não saber gerenciar a esfera relacional da gestão escolar, a gestora da escola pesquisada, durante muito tempo, não assumiu, não integrou o papel de líder mediadora das relações que propiciaria o estabelecimento de um bom clima organizacional. Dessa forma, esteve sempre se indispondo com professores, alunos e funcionários. Mesmo tendo como foco dessa pesquisa os anos que datam de 2002 à 2004, observamos que de 2000 até os dias atuais, ela tem adotado algumas posturas que sinalizam o quanto tem tentado agir de maneira democrática. Ela delega funções pedagógicas à coordenação e aos articuladores de área, as administrativas aos vice-diretores e as decisões mais importantes a respeito da escola ao Colegiado Escolar. Há, porém uma vertente dentro da esfera administrativa da gestão que não foi delegada à equipe gestora ou ao Colegiado Escolar: a financeira. Mesmo existindo a comissão gerenciadora do PDE, o

Colegiado e o Caixa Escolar[18], o gerenciamento das verbas fica centralizado nas mãos da gestora da U.E. Existe ainda a esfera relacional: esta tem funcionado como eixo centralizador dos maiores problemas vivenciados pela escola, já que o clima organizacional tem sido um dos maiores entraves apontados pelos sujeitos que fazem parte do universo desta pesquisa.

Nesse contexto, é necessário refletir sobre cada esfera já apresentada neste trabalho. A princípio, com relação à esfera pedagógica, onde foi possível perceber um esforço grande dos envolvidos no que diz respeito à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem do alunado da escola. Pela análise de documentos da escola, como atas de reuniões, fotos, proposta pedagógica, vídeos, entre outros, foi possível perceber que a mesma tem atentado para um trabalho voltado para a pedagogia de projetos desde o ano 2000. Os professores têm estudado, durante as atividades complementares (A C.), que funcionam com eficácia, temáticas significativas para os alunos e transformado essas temáticas em projetos didáticos e comunitários. Mas esse trabalho tem se intensificado a cada ano, quando a interdisciplinaridade passa a ocorrer de maneira mais pontual entre as áreas.

> Agora o professor sabe qual é a teoria que embasa a sua prática, que os conteúdos de uma mesma disciplina fazem rede entre si e que é possível oferecer algo melhor para esses alunos. Eles não são incapazes, não tiveram acesso ao que há de melhor, mas nós podemos oferecer alguma coisa para modificar essa realidade (Grupo Focal com Professores, Conceição do Jacuípe, Julho de 2004).

Mesmo com tantas tentativas de pôr em prática uma proposta pedagógica mais próxima da realidade do aluno, em que a construção do conhecimento se efetive de maneira mais significativa, os professores enfrentam problemas corriqueiros que fazem parte da realidade da escola pública brasileira e que atrapalham o percurso da escola rumo ao sucesso. São eles:

Carência de material didático-pedagógico (como papel para xerox, por exemplo). Esses materiais chegam atrasados ou nem sempre são suficientes e adequados às necessidades dos alunos;

Alunos que não tem o pré-requisito formal necessário para cursar o ensino médio. Porém, a maior parte é oriunda de escolas públicas da própria região, em especial, dos cursos de aceleração;

---

[18] Caixa Escolar, instituição parecida com o Colegiado Escolar mas que tem suas funções reduzidas a fiscalização da esfera financeira da gestão escolar.

Clima organizacional conflituoso, desentendimentos entre a equipe escolar, em especial, docentes e equipe gestora;

Indisciplina dos alunos;

Pouca participação da comunidade escolar e local, nos projetos da escola e na vida acadêmica dos alunos;

Carência econômica e afetiva;

Auto-estima baixa dos alunos;

Embora esses problemas costumem levar a escola ao fracasso, a U.E. pesquisada parece ir contra esse processo de desqualificação da escola pública e constrói um caminho inverso, onde a sinergia dos envolvidos é a característica mais marcante desse processo.

Uma outra esfera analisada foi a administrativa. Percebemos, através da observação participante no interior da U.E. e da discussão teórica presente na literatura acerca das políticas públicas do país, que a gestão democrática da educação tem-se configurado tanto como discurso formal e legal. Observamos que a prática de gestão desenvolvida cotidianamente pela escola estudada, mesmo enfrentando dificuldades geradas pelos problemas existentes na esfera relacional no que concerne à comunicação, tem trabalhado embasada na gestão democrática.

Podemos perceber claramente este fato através da predisposição maior para a participação demonstrada pelos representantes do Colegiado Escolar (eleito em 2003), e pelo envolvimento de toda a comunidade escolar e local nos projetos comunitários propostos pela escola e, embora ainda não proponham as idéias e atividades para serem desenvolvidas em tais projetos, já colaboram com a operacionalização dos mesmos.

Há ainda a esfera relacional, onde está localizada a maior fraqueza da escola. Por conta de ruídos existentes no processo de comunicação entre a gestora da U.E. e os demais membros que a compõe, muitas ações acabam sendo interpretadas como autoritarismo. Por ter uma postura rígida já mencionada anteriormente, a diretora da escola pesquisada não é bem vista pela equipe escolar, todos reconhecem a sua competência gerencial, mas repelem a forma com que a mesma se relaciona com eles. Um exemplo claro

dessa situação é quando alguma decisão precisa ser tomada para favorecer o alunado e os professores se põem contra por causa do trabalho e tempo a serem gastos para realizar tal tarefa, a gestora impõe a ação ao grupo sem que o mesmo possa contra-argumentar. Nesse contexto, a direção da escola, sempre que surge alguma situação de conflito, age de maneira áspera levando o funcionário, professor ou aluno a reagir da mesma forma, gerando com isso um problema que se prolifera a cada dia.

Na maioria das vezes a escola se divide em dois grandes grupos: o que assume os problemas interpessoais com a direção da escola como algo que realmente os incomoda e o que, apesar de se incomodarem com a postura muitas vezes autocrática dessa gestora, conseguem se manter acima desta situação e não permitem que a esfera relacional se torne um obstáculo que venha a prejudicar o seu trabalho.

Mesmo tecendo críticas ao autoritarismo por vezes presente na postura da gestora da U.E., a equipe escolar se restringe a criticar tal postura de maneira passiva, sem um compromisso maior, sem uma tomada de posição, algo que viabilize a mudança desse processo. Muitos percebem que através da articulação e da argumentação a gestão da escola poderia tomar um outro rumo, mas sentem-se afastados do processo e não assumem, nesse sentido, compromisso com a escola.

Essas divergências denunciam que a comunidade escolar percebe os problemas que precisam ser enfrentados no interior da escola, mas não consegue se articular e reverter o quadro, talvez por falta de uma liderança que os conduza neste aspecto, talvez porque esteja tão enrijecida nesta forma de enxergar o público como algo sem qualidade, que pertence ao governo, que não caminham em direção a uma mudança de atitude.

É importante, contudo, ressaltar que, apesar de evidenciar com muita propriedade os aspectos prejudiciais ou obstáculos referentes à equipe gestora da escola e o seu estilo de liderança, os segmentos que compõe a escola não excluem o fato de que a mesma é vista por eles como uma “escola de sucesso” graças ao papel desempenhado por sua gestora no corpo dos últimos dez anos. Muitos chegam a afirmar que ela se manifesta de acordo com a situação encontrada, que no início a autocracia ainda era maior e que sua gestora também tem aprendido a ponderar e a ser mais democrática nos últimos anos.

> Democracia já foi uma palavra que nem sonhávamos ouvir. Hoje, podemos afirmar que a nossa diretora cresceu junto com a escola. Mesmo tendo muito que mudar no tratamento com as pessoas, para o tipo de comportamento que tinha, ela já está

> muito melhor. É um exercício que não se aprende de uma hora para outra. (...) talvez se ela não tivesse sido assim no início, a escola não fosse o que é hoje. (Grupo Focal com Professores, Conceição do Jacuípe, Julho de 2004).

Mas entendemos que, assim como não basta identificar ou delatar o que há de ruim no gerenciamento da escola, também não adianta apontar o que há de bom no mesmo sem congregar forças comunicativas, integradoras e interativas entre a gestora e os demais sujeitos/atores que fazem e vivem a escola, se não houver a busca da construção de uma cultura de gestão democrática no interior da escola.

É imprescindível que esta comunidade possa refletir, agir, acreditar na possibilidade de mudança. A realidade não é algo estanque, imutável, mas algo capaz de ser transformado pela ação histórica do homem. Segundo Heráclito de Éfeso (aproximadamente 540-480 a.C.) nos fragmentos encontrados dos seus textos, pode-se ler que tudo existe em constante mudança, que o conflito é o pai e o rei de todas as coisas. Lê-se também que vida ou morte, sono ou vigília, juventude ou velhice são realidades que se transformam umas nas outras. O fragmento n. 91, em especial, tornou-se famoso: nele se lê que um homem não toma banho duas vezes no mesmo rio. Por quê? Porque na segunda vez não será o mesmo homem e nem estará se banhando no mesmo rio (ambos terão mudado).

O sucesso escolar já mencionado neste trabalho ainda não é uma realidade da escola pública brasileira como um todo. Não há evidências de que existem escolas que conseguem 100% de êxito em cada esfera da gestão aqui estudada, mas mesmo assim, as comunidades escolar e local que compõem esta pesquisa proclamam que a escola da qual fazem parte é uma escola de sucesso. Estas comunidades e outras instâncias, como a Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Bahia (através do manual GERENCIANDO A ESCOLA EFICAZ), a Secretaria Municipal de Educação (através de entrevista realizada com a Secretária de Educação) conseguem destacar os aspectos positivos, tais como:

Efetividade do processo de ensino-aprendizagem.

Envolvimento da comunidade local e escolar nos projetos propostos pela U.E.

Desenvolvimento do patrimônio humano.

Participação efetiva do Colegiado Escolar no gerenciamento da U.E.

Instalações e materiais didático-pedagógicos adequados para o bom andamento da U.E.

Organização na área administrativa da U.E.

Inúmeros projetos e cursos oferecidos por instituições parceiras (UEFS – Universidade Estadual de Feira de Santana, SEC/SENAT, etc.) para os alunos da U. E, entre outros.

Quando refletimos sobre as possíveis causas geradoras desse processo de sucesso vivido por esta U.E. de Conceição do Jacuípe, apontamos a liderança como um fator de forte influência no desenvolvimento desse fenômeno. No caso específico desse universo de pesquisa, reconhecemos que os méritos não podem ser atribuídos apenas à liderança democrática, pois nem sempre esse é o estilo utilizado, mas ao tipo de liderança que se adequa a cada situação vivida pela escola.

A realidade social espera por líderes educadores com conhecimentos, valores e habilidades que integrem competências capazes de atenderem ao desenvolvimento e ao apoio de uma sociedade democrática, justa e solidária, voltada para o crescimento freqüente e completo do ser humano. Sendo assim, é imprescindível que, além de gerenciar tecnicamente a escola, a equipe gestora se preocupe também com a formação humana das pessoas que fazem parte da sua comunidade escolar e local. Nesse contexto, a educação se torna um eixo norteador para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Com essa perspectiva, a liderança educacional assume papel cada vez mais relevante face às mudanças aceleradas, freqüentemente imprevisíveis, e a seus inúmeros desafios.

Assim como Paulo Freire (1921- 1997), um dos maiores líderes em educação, reconhecido na América Latina e em grande parte do mundo, o educador que pensar em educação e participação como duas palavras que dialogam, que servem de pré-requisito uma para a outra, por certo também será um bom líder educacional.

> Toda educação deve necessariamente estar precedida de uma reflexão para que não se reduza o homem à condição de objeto (...). A vocação do homem é a de ser sujeito e não de ser objeto (...). Não existem senão homens concretos. O homem é um ser de raízes espaço/temporais (...). A educação deve considerar a vocação ontológica do homem – vocação de ser sujeito (FREIRE, 1980, p.33).

A sociedade do século XXI continua convivendo com antigos e novos desafios, paradigmas vigentes, marcados pelas políticas educacionais que pregam práticas educativas interativas, participativas, democráticas e inclusivas. Essas práticas decorrem de movimentos mutantes e globalizados, que anseiam pela participação da sociedade, representada pelos segmentos que compõem a equipe escolar, tais como professores, pais, alunos, gestores, coordenadores e, de uma maneira mais geral, pelas comunidades escolar e local.

Para se articular com êxito diante desse contexto, é preciso que os líderes em educação (em especial, o da escola pesquisada) estabeleçam alianças, redes e parcerias, antecipem e gerenciem problemas, acatem e promovam mudanças, alarguem caminhos e horizontes para gerenciar com sucesso a escola que lideram. Nesse sentido, a liderança de Paulo Freire pode ser acionada como um exemplo de pró-atividade porque põe em prática a proposta de um trabalho pedagógico e administrativo sustentado numa metodologia de participação e de diálogo.

Essa prática mais participativa vem atrelada a inúmeras mudanças ocorridas no campo social, na política e na ética, que substituem a perspectiva voltada apenas para as tarefas técnicas (gestor administrador), especialmente em educação onde não há, nos cursos de formação de professor, uma preocupação mais latente no que tange a formação do gestor técnico, humano e político. Através dessa prática, a equipe que está á frente da escola não assume apenas funções técnicas, mas lida com tarefas que propiciam a melhoria da educação oferecida aos alunos e ao próprio meio social em que está inserida. Em outras palavras, a realidade é global, está sempre em movimento e se transforma com freqüência, sendo construída em parceria pela forma como as pessoas pensam, agem e interagem.

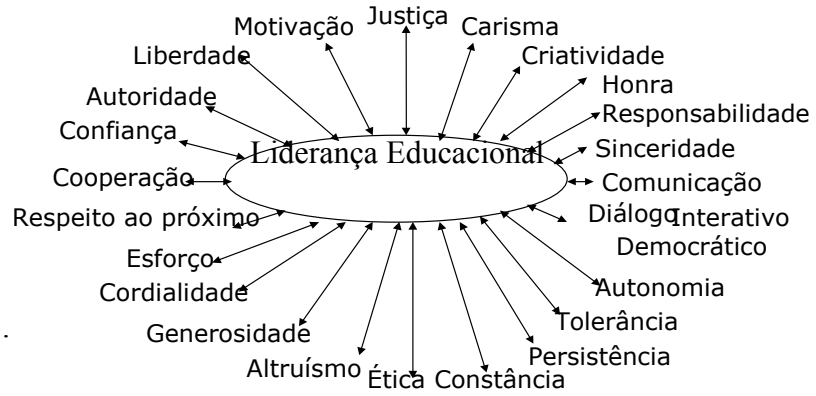
A mobilização pela melhoria da aprendizagem e dos indicadores de rendimento escolar nos sistemas de ensino em nosso país vem exigindo maior competência e articulação dos gestores educacionais. Hoje, é uma necessidade e um desafio para as políticas públicas e os sistemas de ensino oferecerem uma formação continuada e permanente de qualidade aos gestores, pois eles vivem situações mais complexas a cada dia e, por conta disso, precisam de mais atualização, mais eficácia e conhecimento para desempenharem bem a sua função. Ações como o PROGESTÃO (Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares) e o PROGED (Programa de Formação Continuada de Gestores de Educação Básica) são alguns caminhos apontados como parceiros para minimizar o déficit deixado pela formação

de professores que não levava em conta o fato de que esses professores poderiam, a qualquer momento, gerenciar uma escola (gestor educador).

As Secretarias de Educação e outros órgãos afins, as comunidades escolar e local, os especialistas da área de educação, esperam que o gestor seja um verdadeiro líder educacional do século XXI, que ele tenha, dentre outras, a competência para: liderar o trabalho com equipes, angariar parceiros para a escola, avaliar e monitorar resultados através das avaliações institucionais, planejar e implementar o projeto político pedagógico U.E., promover a integração dessa unidade com a comunidade, proporcionar e efetivar um clima de produção do conhecimento, promover o sucesso do processo e dos resultados educacionais e respeitar as diferenças presentes no espaço que gerenciam.

Atender a esse nível de expectativas exige o exercício de múltiplas e variadas competências, de valores éticos, morais e habilidades consideradas pela sociedade, tais como: motivação, responsabilidade, diálogo interativo, tolerência, entre outras, que podem ser desenvolvidas e aprimoradas, como sugere o módulo Liderança em Educação do "Proyecto formación de formadores en gestión y política educativa" (FREITAS et al, 2002, p.) do IIPE (Instituto Internacional de Planeamineto de la Educación) - UNESCO:

VALORES e HABILIDADES



Diante do exposto e da observação participante efetuada durante o período de pesquisa de campo, foi possível perceber que todos são líderes educacionais em potencial (professores, pais, alunos, equipe técnico – pedagógica, comunidade, e demais parceiros) e que são parte imprescindível de um ambiente cultural pleno de diversidades que é a escola,

espaço esse construído e reconstruído pela interação, pelo diálogo, pela sinergia entre a escola e a sua comunidade. Esses líderes, com base nos princípios de democracia, participação, autonomia, flexibilidade e transformação, devem promover o aprender a conhecer, a fazer, a ser e a conviver, conforme orienta o relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI (DELORS, 2001) .

O que observamos também foi o fato de percebermos o sucesso da escola atrelado ao sucesso pessoal e profissional da sua equipe gestora, já que o desenvolvimento de uma liderança competente é um processo que ocorre ao longo de sucessivas experiências vivenciadas e está relacionado não só com essas experiências, mas, também, com:

- O que são como pessoas, como seres humanos;
- Como lidam com as relações interpessoais - quem eles conhecem e como se relacionam;
- O conhecimento – o que produzem de conhecimento, como efetivam essa produção e como o disseminam;
- A intuição – o que eles sentem e como são capazes de lidar com o intangível;
- Os sucessos passados – o que eles têm feito para ter sucesso e como gerenciam o mesmo;
- As habilidades – quais são as suas habilidades e como as canalizam;
- Os valores – valores estabelecidos ao longo da vida;
- Aprendizagem – abertura e flexibilidade mental para continuar aprendendo sempre;
- A perseverança – capacidade de acreditar sempre;
- E a auto-disciplina.

Nesse sentido, liderança bem sucedida é também uma questão de aprendizagem, de respeito às pessoas e de fazer a coisa certa no tempo certo e devido. As pessoas que compõem essa equipe, em sua maioria, gostam do que fazem, são engajadas politicamente com questões relacionadas aos interesses que vão do universo da escola a questões mais globais, são seres humanos que trazem em suas histórias de vida as muitas marcas de sucesso e, por conta disso, conseguem atuar numa postura que reflete o que são.

Finalmente, acreditamos que a liderança educacional e o sucesso escolar estão intrinsecamente relacionados. A partir do trabalho de campo onde as comunidades escolar e local foram ouvidas, da revisão da literatura e das observações feitas durante o período da

pesquisa de campo (2002 a 2004), foi possível perceber que foi através de uma liderança exercida em consonância com a realidade da escola que o sucesso escolar, de fato, aconteceu.

Mesmo tendo conceitos tão variados a respeito do que é sucesso escolar, as pessoas que compõem o universo dessa pesquisa comungam da concepção de que uma escola de sucesso é um ambiente onde os alunos aprendem de fato, não memorizam conteúdos ou decoram datas, mas constroem o seu próprio conhecimento e o utilizam em sua vida prática. Esperamos que o estudo acerca dessa realidade empírica investigada transforme outras realidades, que ele sirva como um cardápio, capaz de abrir o apetite de outras escolas da rede pública de ensino e de ajudá-las a gerenciar as esferas administrativa, pedagógica e relacional rumo ao sucesso.

Que os resultados dessa pesquisa possam conduzir os leitores a uma séria reflexão com relação aos problemas enfrentados pelas escolas públicas brasileiras todos os dias e como algumas ilhas de excelência têm feito para superá-los. Pretendemos que a realidade revelada sensibilize os órgãos e as pessoas que gerenciam as escolas do nosso país, com a finalidade de que os mesmos possam disseminar esta e outras experiências que buscam a transformação da nossa educação brasileira.

Como recomendações, apontamos algumas ações inspiradas no campo empírico de pesquisa, que consideramos importantes para a efetivação do sucesso escolar no interior da U.E. e a conseqüente melhoria da qualidade do ensino e da inclusão social. São ações que as equipes gestoras poderiam estar conduzindo/liderando para que o sucesso escolar se efetive.

Estabelecer um processo de comunicação (com as comunidades escolar e local) aberto, onde todos possam opinar para que a democracia, de fato, aconteça, e direto, para evitar as interpretações equivocadas;

Viabilizar a interação entre as pessoas através de atividades e ações que fortaleçam a auto-estima do grupo e a confiança entre as mesmas;

Registrar as ações produzidas na escola e pela escola através de relatórios, vídeos, fotos, entre outros, com o intuito de avaliar tais ações e programar com maior segurança as que virão;

Implantar rotinas administrativas que viabilizem o bom andamento do setor administrativo da escola, a fim de manter um ritmo diário de trabalho equilibrado e harmônico;

Elaborar sua própria avaliação institucional onde toda a comunidade escolar possa ser ouvida e utilizar os resultados para a melhoria da qualidade da educação oferecida pela U.E.;

Viabilizar projetos e programas que busquem reduzir os índices de evasão e repetência, tais como monitoria, reforço escolar, projetos comunitários, atividades artísticas e culturais, entre outros;

Incentivar os professores a atuarem de forma reflexiva sobre a sua práxis pedagógica, desencadeando dessa forma, um processo produtivo sobre a mesma;

Integrar os órgãos colegiados numa ação conjunta em busca da qualidade social da escola através da promoção de atividades como capacitações, debates, palestras, entre outros;

Trazer a comunidade para a escola e num processo de parceria, ajuda-los a compreender a importância de sua participação para o sucesso escolar dos alunos.

ANEXOS

ANEXO I – INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS DA ESCOLA

ANEXO II – INDICADORES ACADÊMICOS 2004/2005

ANEXO I – INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS

INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS:

[redacted]

Na tabela abaixo, indicar a quantidade de dependências adequadas e inadequadas de acordo com as condições de uso das instalações físicas e dos equipamentos.

Dependências	Quantidade	Utilização		Discriminação das Necessidades
		Qtde Adequada	Qtde Inadequada	
PEDAGÓGICAS				
ÁREA DE LAZER	1	0	1	HÁ NECESSIDADE DE ARBORIZAÇÃO, PAVIMENTAÇÃO E ILUMINAÇÃO ADEQUALDA DA ÁREA DE LAZER DA ESCOLA.
BIBLIOTECA OU SALA DE LEITURA	1	0	1	AQUISIÇÃO DE AR CONDICIONADO, ACERVO BIBLIOGRÁFICO E CONSTRUÇÃO DE UM NOVO ESPAÇO FÍSICO PARA FUNCIONAMENTO DA BIBLIOTECA.
PÁTIO DESCOBERTO	1	0	1	PAVIMENTAÇÃO E ILUMINAÇÃO.
QUADRA DE ESPORTE	1	0	1	ILUMINAÇÃO, COLOCAÇÃO DE ALAMBRADO E PINTURA.
SALA DE AULA	14	0	10	INSTALAÇÃO DE VENTILADORES DE PAREDE
DE SERVIÇO				
BANHEIRO DE ALUNOS	3	0	3	SUBSTITUIÇÃO DE VASOS, DESCARGAS, REVISÃO DA PARTE HIDRÁULICA E ELÉTRICA, SUBSTITUIÇÃO DE PORTAS.
BANHEIRO DE FUNCIONÁRIOS	1	1	0	
CANTINA	1	0	1	REVESTIMENTO DAS PAREDES, AMPLIAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO, SUBSTITUIÇÃO DE PISO, DO FORRO E COLOCAÇÃO DE PIA.

COZINHA	1	0	1	SUBSTITUIÇÃO DE PIA, COLOCAÇÃO DE REVESTIMENTO, COLOCAÇÃO DE PORTA DE CORRER, REVISÃO HIDRÁULICA E ELÉTRICA, AQUISIÇÃO DE MOBILIÁRIO E EQUIPAMENTOS.
DEPÓSITO DE LIMPEZA/CONSUMO	1	0	1	LAVANDERIA, ADEQUAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO (VENTILAÇÃO, REVESTIMENTO).
DEPÓSITO DE MERENDA	1	0	1	REVESTIMENTO.
ADMINISTRATIVAS				
SALA DE DIRETORIA	1	0	1	AQUISIÇÃO DE AR CONDICIONADO.
SALA DE PROFESSORES	2	0	2	02 COMPUTADORES, SUBSTITUIÇÃO DE JANELAS, PORTA, REVESTIMENTO, MOBILIÁRIO, ACERVO DA BIBLIOTECA DO PROFESSOR, ARMÁRIOS, AR CONDICIONADO.
SALA DE TÉCNICOS	2	2	0	
SECRETARIA	1	0	1	CADEIRAS DE DIGITADOR.
OUTROS				
ARQUIVO MORTO	1	0	1	FORRO, REVESTIMENTO, GRADES, ARMÁRIOS E ARQUIVOS.

FONTE:

ESTADO DA BAHIA

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

PDE - PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA - 2005

ANEXO II – INDICADORES ACADÊMICOS 2004/2005

INDICADORES ACADÊMICOS:

[redacted]

Ano PDE: 2005 **Ano Base:** 2004

Turno: **Matutino**

Modalidade: **ACELERAÇÃO III**

Aceleração III - Matutino											
Série / Ciclo Estágio / Segmento	RESULTADO FINAL										
	Mat. Inic	Adm.	Trans	AB	AP	RP	Base Calc.	% AB	% AP	% RP	Mat. Atual
Área I e II	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0
Área III	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Modalidade: **CURSO NORMAL EM ENSINO MÉDIO**

Curso Normal em Ensino Médio - Matutino											
Série / Ciclo Estágio / Segmento	RESULTADO FINAL										
	Mat. Inic	Adm.	Trans	AB	AP	RP	Base Calc.	% AB	% AP	% RP	Mat. Atual
3ª Série	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0
4ª Série	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Modalidade: **ENSINO FUNDAMENTAL DE 5ª A 8ª SÉRIE**

Ensino Fundamental de 5ª A 8ª Série - Matutino											
Série / Ciclo Estágio / Segmento	RESULTADO FINAL										
	Mat. Inic	Adm.	Trans	AB	AP	RP	Base Calc.	% AB	% AP	% RP	Mat. Atual
5ª Série	32	2	2		21	11	32	0	65,6	34,3	32
6ª Série	29	3		4	21	7	32	12,5	65,6	21,8	28
7ª Série	37	3	2	3	20	15	38	7,8	52,6	39,4	35
8ª Série	39	4		4	32	7	43	9,3	74,4	16,2	39
TOTAL	137	12	4	11	94	40	145	7,5	64,8	27,5	134

Modalidade: **ENSINO MÉDIO**

Ensino Médio - Matutino											
Série / Ciclo Estágio / Segmento	RESULTADO FINAL										
	Mat. Inic	Adm.	Trans	AB	AP	RP	Base Calc.	% AB	% AP	% RP	Mat. Atual
1ª Série	187	1	3	28	95	59	185	15,1	51,3	31,8	154
2ª Série	127	6	3	12	86	32	130	9,2	66,1	24,6	118
3ª Série	138	1		11	106	22	139	7,9	76,2	15,8	128
TOTAL	452	8	6	51	287	113	454	11,2	63,2	24,8	400
TOTAL TURNO: Matutino	589	20	10	62	381	153	599	10,3	63,6	25,5	534

Turno: **Vespertino**

Modalidade: **ACELERAÇÃO III**

Aceleração III - Vespertino											
Série / Ciclo Estágio / Segmento	RESULTADO FINAL										
	Mat. Inic	Adm.	Trans	AB	AP	RP	Base Calc.	% AB	% AP	% RP	Mat. Atual
Área I e II	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0
Área III	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Modalidade: **CURSO NORMAL EM ENSINO MÉDIO**

Curso Normal em Ensino Médio - Vespertino											
Série / Ciclo Estágio / Segmento	RESULTADO FINAL										
	Mat. Inic	Adm.	Trans	AB	AP	RP	Base Calc.	% AB	% AP	% RP	Mat. Atual
3ª Série	29	0	0	2	16	11	29	6,8	55,1	37,9	27
4ª Série	34	0	1	0	33	0	33	0,0	100	0,0	33
TOTAL	63	0	1	2	49	11	62	3,2	79	17,7	60

Modalidade: **ENSINO FUNDAMENTAL DE 5ª A 8ª SÉRIE**

Ensino Fundamental de 5ª A 8ª Série - Vespertino											
Série / Ciclo Estágio / Segmento	RESULTADO FINAL										
	Mat. Inic	Adm.	Trans	AB	AP	RP	Base Calc.	% AB	% AP	% RP	Mat. Atual
5ª Série	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0

6ª Série	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0
7ª Série	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0
8ª Série	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Modalidade: **ENSINO MÉDIO**

Ensino Médio - Vespertino											
Série / Ciclo Estágio / Segmento	RESULTADO FINAL										
	Mat. Inic	Adm.	Trans	AB	AP	RP	Base Calc.	% AB	% AP	% RP	Mat. Atual
1ª Série	225	0	5	63	93	64	220	28,6	42,2	29	157
2ª Série	169	0	2	21	89	57	167	12,5	53,2	34,1	146
3ª Série	81	0	1	10	61	9	80	12,5	76,2	11,2	70
TOTAL	475	0	8	94	243	130	467	20,1	52	27,8	373

TOTAL TURNO: Vespertino	538	0	9	96	292	141	529	18,1	55,1	26,6	433

Turno: **Noturno**

Modalidade: **ACELERAÇÃO III**

Aceleração III - Noturno											
Série / Ciclo Estágio / Segmento	RESULTADO FINAL										
	Mat. Inic	Adm.	Trans	AB	AP	RP	Base Calc.	% AB	% AP	% RP	Mat. Atual
Área I e II	212	28	5	104	109	22	235	44,2	46,3	9,3	131
Área III	167	2	3	57	96	13	166	34,3	57,8	7,8	109
TOTAL	379	30	8	161	205	35	401	40,1	51,1	8,7	240

Modalidade: **CURSO NORMAL EM ENSINO MÉDIO**

Curso Normal em Ensino Médio - Noturno											
Série / Ciclo Estágio / Segmento	RESULTADO FINAL										
	Mat. Inic	Adm.	Trans	AB	AP	RP	Base Calc.	% AB	% AP	% RP	Mat. Atual
2ª Série	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0
3ª Série	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0
4ª Série	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0

TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Modalidade: **ENSINO FUNDAMENTAL DE 5ª A 8ª SÉRIE**

Ensino Fundamental de 5ª A 8ª Série - Noturno											
Série / Ciclo Estágio / Segmento	RESULTADO FINAL										
	Mat. Inic	Adm.	Trans	AB	AP	RP	Base Calc.	% AB	% AP	% RP	Mat. Atual
5ª Série	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0
6ª Série	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0
7ª Série	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0
8ª Série	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Modalidade: **ENSINO MÉDIO**

Ensino Médio - Noturno											
Série / Ciclo Estágio / Segmento	RESULTADO FINAL										
	Mat. Inic	Adm.	Trans	AB	AP	RP	Base Calc.	% AB	% AP	% RP	Mat. Atual
1ª Série	55	13		36	22	10	68	52,9	32,3	14,7	32
2ª Série	130	20		64	57	29	150	42,6	38	19,3	86
3ª Série	122	6	2	22	72	32	126	17,4	57,1	25,3	104
TOTAL	307	39	2	122	151	71	344	35,4	43,8	20,6	222
TOTAL TURNO: Noturno	686	69	10	283	356	106	745	37,9	47,7	14,2	462

FONTE:

ESTADO DA BAHIA

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

PDE - PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA – 2004/2005

APÊNDICES

APÊNDICE I – INSTRUMENTO I (ROTEIRO DE ENTREVISTAS)

INSTRUMENTO I – A – ENTREVISTA COM A GESTORA DA U.E.

INSTRUMENTO I – B – ENTREVISTA COM A COORDENADORA DA U.E.

INSTRUMENTO I – C – ENTREVISTA COM VICE-DIRETORES E ARTICULADORES DE ÁREA DA U.E.

INSTRUMENTO I – D – ENTREVISTA COM A SECRETÁRIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE CONCEIÇÃO DO JACUÍPE

INSTRUMENTO I – E – ENTREVISTA COM REPRESENTANTES DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO LOCAL

APÊNDICE II – INSTRUMENTO II (QUESTIONÁRIO ABERTO)

INSTRUMENTO II – A – CATEGORIA ALUNO

INSTRUMENTO II – B – CATEGORIA PROFESSORES, FUNCIONÁRIOS E EQUIPE GESTORA

INSTRUMENTO II – C – CATEGORIA COMUNIDADE

APÊNDICE III – INSTRUMENTO III (QUESTIONÁRIO FECHADO):

INSTRUMENTO III – A – CATEGORIA COMUNIDADE ESCOLAR

INSTRUMENTO III - B – CATEGORIA ALUNO

APÊNDICE IV – INSTRUMENTO IV (ROTEIRO PARA A REALIZAÇÃO DE GRUPO FOCAL)

INSTRUMENTO IV – A – CATEGORIA PROFESSOR

INSTRUMENTO IV – B – CATEGORIA COLEGIADO ESCOLAR

APÊNDICE I – A

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
NÚCLEO TEMÁTICO POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA A GESTORA DA ESCOLA

1. Como foi assumir a gestão dessa escola? (o processo, quem lhe indicou, como a comunidade lhe recebeu, qual era o clima escolar instaurado no momento, quais as suas expectativas, angústias, etc?)
2. Fale um pouco sobre a sua formação profissional e a relação desta com a área de educação? Você se identifica com o que faz? Pretende continuar na área quando não for mais gestora educacional?
3. Como foi passar pelo processo de transformação sofrido pela área de gestão educacional nos últimos 10 anos em que está à frente desta Unidade de Ensino?
4. Você passou pela prova de certificação ocupacional promovida pelo Governo do Estado? Como foi a sua atuação na mesma?
5. Para você, qual é o perfil de um gestor/líder de sucesso?
6. Como você vê a sua liderança e a influência da mesma no sucesso ou insucesso desta escola?
7. Como tem sido a atuação do Colegiado Escolar? Que mudanças tem efetivado na escola (seja na esfera administrativa, financeira ou pedagógica)?
8. Sendo assim, o que é sucesso? O que é uma escola de sucesso?
9. Você poderia afirmar que a sua escola é uma escola de sucesso? Justifique?
10. Quais os pontos mais fortes da sua gestão e os que ainda precisam melhorar no que diz respeito as três esferas da gestão: administrativo, financeiro e pedagógico (incluir as questões relacionais nas três esferas)?
11. Quais estratégias ou recursos estão sendo utilizados no sentido de combater os pontos fracos dessa U. E.?

APÊNDICE I – B

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
NÚCLEO TEMÁTICO POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA A COORDENADORA DA ESCOLA

12. Há quanto tempo está envolvida com a área de educação e, especificamente, na coordenação dessa escola?
13. Conte um pouco do histórico desta Instituição:
14. Quais foram as grandes mudanças sofridas por esta Unidade de Ensino nos últimos 10 anos?
15. A escola já teve diferentes estilos de liderança à frente dela, relate esses estilos e o perfil desses líderes?
16. Quais os pontos mais fortes da gestão dessa escola e os que ainda precisam melhorar no que diz respeito as três esferas da gestão: administrativo, financeiro e pedagógico (incluir as questões relacionais nas três esferas)?
17. Qual é a imagem dessa escola vista pela comunidade no contexto atuou? Isso sempre foi assim? Se não, quando isso começou a mudar? Por que?
18. Como a escola enfrentou o processo de transformação sofrido pela área de gestão educacional nos últimos 10 anos em que está gestora esteve à frente desta Unidade de Ensino?
19. Como é o clima e comprometimento da equipe escolar?
20. Como se dá o relacionamento interpessoal entre a gestora e os demais membros da equipe escolar (pais, funcionários, professores, alunos)?
21. A equipe gestora consulta os funcionários na hora de tomas decisões?
22. Como ocorre o processo de comunicação entre a equipe gestora e os demais membros da equipe escolar? Qual é a qualidade dessa comunicação?

23. Como tem sido a atuação do Colegiado Escolar? Você sabe quem a representa no mesmo? Mudou alguma coisa no clima organizacional da escola depois da implantação do Colegiado Escolar? Como?
24. Existem reuniões na escola que envolvam as famílias dos alunos? Com que freqüência? Como se dá a participação dessas famílias durante a reunião?
25. Além das reuniões administrativas, a escolar promove outro tipo de atividade que possibilitem a vinda das famílias dos alunos e da comunidade local para a escola? Quais?
26. O que é sucesso? O que é uma escola de sucesso?
27. Tomando como base as respostas das questões acima e do conceito estabelecido como escola de sucesso, como conceituaria a sua escola? Justifique:
28. Como definiria a gestão dessa escola (incluindo-se como membro da equipe gestora)?

APÊNDICE I – C

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
NÚCLEO TEMÁTICO POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA A VICE-DIREÇÃO E ARTICULAÇÃO DE ÁREA DA ESCOLA

1. Há quanto tempo compõe a equipe gestora dessa escola?
2. Como define a gestão dessa escola? E a sua participação enquanto membro da equipe gestora da mesma?
3. Qual é o estilo de liderança apresentado pelo gestor dessa escola?
4. Esse estilo tem alguma relação com o sucesso ou insucesso dessa escola?
5. O que é uma escola de sucesso?
6. Sendo assim, é possível afirmar que essa é uma escola de sucesso?
7. Você se sente responsável, como membro da equipe gestora, pelo sucesso ou insucesso dessa escola?
8. Quais os pontos mais fortes da gestão dessa escola e os que ainda precisam melhorar no que diz respeito as três esferas da gestão: administrativo, financeiro e pedagógico (incluir as questões relacionais nas três esferas)?
9. Qual é a imagem dessa escola vista pela comunidade no contexto atuou? Isso sempre foi assim? Se não, quando isso começou a mudar? Por que?
10. Como é o clima e comprometimento da equipe escolar?
11. Como tem sido a atuação do Colegiado Escolar? Você sabe quem a representa no mesmo? Mudou alguma coisa no clima organizacional da escola depois da implantação do Colegiado Escolar? Como?
12. O que é sucesso? O que é uma escola de sucesso?
13. Tomando como base às respostas das questões acima e do conceito estabelecido como escola de sucesso, como conceituaria a sua escola? Justifique:
14. Como definiria a gestão dessa escola (incluindo-se como membro da equipe gestora)?

APÊNDICE I – D

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
NÚCLEO TEMÁTICO POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

QUESTÕES NORTEADORAS PARA A ENTREVISTA ABERTA COM A SECRETÁRIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CONCEIÇÃO DO JACUÍPE

1. Fale um pouco sobre o histórico de Conceição do Jacuípe antes da emancipação política:
2. Como funcionou o processo de emancipação desta cidade?
3. Quantos habitantes povoam o município? Quais são os tipos mais característicos do mesmo?
4. Onde está localizado e quais os municípios que fazem limite com ele?
5. Como é o clima, a vegetação, os principais rios?
6. Há um número grande de imigrantes no município. Isso influencia na área de educação? De que maneira?
7. Qual é a renda per capta de Conceição do Jacuípe e a principal fonte de renda?
8. Quantas escolas compõem o município e quantos alunos (rede pública e privada)?
9. Qual a atual situação dessas escolas?
10. Quais os principais índices das mesmas (aprovação, reprovação, evasão)?
11. Quais são os pontos mais fortes da rede pública do município e os pontos mais fracos?
12. A escola (lócus dessa pesquisa) é vista como uma escola de sucesso por esta secretaria? Justifique:
13. O que é uma escola e um gestor de sucesso?
14. O que é sucesso escolar?
15. Como esta secretaria vê a gestão e o estilo de liderança do Gestor Educacional da escola pesquisada?

APÊNDICE I – E

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
NÚCLEO TEMÁTICO POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

ENTREVISTA COM OS REPRESENTANTES DA INDÚSTRI E DO COMÉRCIO LOCAL

1. O que é sucesso escolar para você?

2.Na sua opinião, você classificaria a escola x como uma escola de sucesso? Por que?

3.Sucesso e liderança da equipe gestora estão intimamente ligados? Justifique:

4.O sucesso ou insucesso da unidade de ensino x está relacionado ao estilo de liderança exercido pela equipe gestora da mesma?

5.Os alunos oriundos desta U.E.. se destacam qualitativamente diante dos que vieram de outras U.E.'s? Como?

APÊNDICE II – A

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
NÚCLEO TEMÁTICO POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

QUESTIONÁRIO ABERTO PARA A COMUNIDADE ESCOLAR E LOCAL

CATEGORIA - ALUNO

Caro (a) Aluno (a),

Como mestranda da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia, estou realizando uma pesquisa sobre a "Liderança da Gestora Educacional e a sua relação com o Sucesso na Escola do século XXI". Gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de responder a esse questionário. Não é necessário se identificar, e se assim o fizer,por uma questão ética, terá a sua identidade preservada.

Obrigada pela colaboração,

Luciene Cerqueira

QUESTÕES:

1.O QUE É SUCESSO ESCOLAR PARA VOCÊ?

_____

_____

_____

2.NA SUA OPINIÃO, VOCÊ CLASSIFICIARIA ESSA ESCOLA COMO UMA ESCOLA DE SUCESSO? POR QUE?

_____

_____

_____

3.VOCÊ COSTUMA FREQUENTAR A BIBLIOTECA? EM QUE ISSO O AJUDA A MELHORAR O SEU DESEMPENHO ACADÊMICO?

_____

_____

_____

4.VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM A QUALIDADE DE ENSINO DESSA UNIDADE DE ENSINO? JUSTIFIQUE:

_____

_____

_____

APÊNDICE II – B

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
NÚCLEO TEMÁTICO POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

QUESTIONÁRIO ABERTO PARA A COMUNIDADE ESCOLAR E LOCAL

CATEGORIA – PROFESSORES

Caro (a) Colega,

Como mestranda da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia, estou realizando uma pesquisa sobre a "Liderança da Gestora Educacional e a sua relação com o Sucesso na Escola do século XXI". Gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de responder a esse questionário. Não é necessário se identificar, e se assim o fizer,por uma questão ética, terá a sua identidade preservada.

Obrigada pela colaboração,

Luciene Cerqueira

QUESTÕES:

1.O QUE É SUCESSO ESCOLAR PARA VOCÊ?

_____

_____

_____

2.NA SUA OPINIÃO, VOCÊ CLASSIFICIARIA ESSA ESCOLA COMO UMA ESCOLA DE SUCESSO? POR QUE?

_____

_____

_____

3.SUCESSO E LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR ESTÃO INTIMAMENTE LIGADOS? JUSTIFIQUE:

_____

_____

_____

4.O SUCESSO OU INSUCESSO DESSA UNIDADE DE ENSINO ESTÁ RELACIONADO AO ESTILO DE LIDERANÇA EXERCIDO PELA GESTORA DA MESMA?

_____

_____

_____

APÊNDICE II – C

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
NÚCLEO TEMÁTICO POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

QUESTIONÁRIO ABERTO PARA A COMUNIDADE ESCOLAR E LOCAL

CATEGORIA - COMUNIDADE

Como mestranda da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia, estou realizando uma pesquisa sobre a "Liderança da Gestora Educacional e a sua relação com o Sucesso na Escola do século XXI". Gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de responder a esse questionário. Não é necessário se identificar, e se assim o fizer,por uma questão ética, terá a sua identidade preservada.

Obrigada pela colaboração,

Luciene Cerqueira

QUESTÕES:

1.O QUE É SUCESSO ESCOLAR PARA VOCÊ?

_____

_____

_____

2.NA SUA OPINIÃO, VOCÊ CLASSIFICIARIA ESSA ESCOLA COMO UMA ESCOLA DE SUCESSO? POR QUE?

_____

_____

_____

3.SUCESSO E LIDERANÇA DA EQUIPE GESTORA DE UMA ESCOLA ESTÃO INTIMAMENTE LIGADOS? JUSTIFIQUE:

_____

_____

_____

4.O SUCESSO OU INSUCESSO DESSA UNIDADE DE ENSINO ESTÁ RELACIONADO AO ESTILO DE LIDERANÇA EXERCIDO PELA EQUIPE GESTORA DA MESMA?

_____

_____

_____

APÊNDICE III - A

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
NÚCLEO TEMÁTICO POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES DO SUCESSO ESCOLAR

Caro (a) Colega,

Como mestranda da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia, estou realizando uma pesquisa sobre a "Liderança da Gestora Educacional e a sua relação com o Sucesso na Escola do século XXI". Gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de responder a esse questionário. Não é necessário se identificar, e se assim o fizer,por uma questão ética, terá a sua identidade preservada.

Obrigada pela colaboração,

Luciene Cerqueira

Instruções para o preenchimento

Por favor, cada característica precisa ser cuidadosamente analisada e pontuada de acordo com as alternativas constantes da seguinte Escala likert crescente:

1 = Concordo Plenamente

2 = Concordo

3 = Discordo Plenamente

4 = Discordo

5 = Não se aplica

1. Efetividade do processo de ensino-aprendizagem

Categorias	Indicadores- itens	Escala likert crescente
1.Currículo: organização e articulação	O currículo é organizado pela equipe pedagógica da Escola de maneira articulada entre o ano anterior e o atual.	**1 2 3 4 5**
2.Tempo de aprendizagem	Há problemas de cumprimento de horários por parte da Equipe Escolar que prejudicam o tempo de aprendizagem proposto para as aulas.	1 2 3 4 5
3.Práticas efetivas dentro de sala de aula	As disciplinas críticas: Português, Matemática, Física e Química recebem maior atenção por parte da Equipe Pedagógica;	1 2 3 4 5
	Os professores promovem a interdisciplinaridade.	1 2 3 4 5
	Todo o trabalho pedagógico de sala de aula está pautado no Projeto Pedagógico da Escola.	1 2 3 4 5
4.Estratégia de Ensino	Os professores utilizam estratégias de ensino, adequadas às turmas em que trabalham	1 2 3 4 5
5.Deveres de casa freqüentes	Os professores passam os deveres de casa com freqüência.	1 2 3 4 5
	Os alunos realizam os deveres de casa com freqüência	1 2 3 4 5

6.Avaliação contínua do rendimento dos alunos	Há coleta de dados, arquivos e relatórios sobre o desempenho dos alunos. A equipe escolar utiliza essas informações para fazer revisões da forma como o currículo é trabalhado na escola.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
7.Rotina da sala de aula: organização e disciplina	A rotina de sala de aula é cumprida por todos. As regras e procedimentos disciplinares são cumpridos por todos na sala de aula.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

2. Clima Escolar

Categorias	Indicadores- itens	Escala likert crescente
1.Padrões de ensino	A equipe pedagógica monitora regularmente o progresso acadêmico e comportamental dos alunos.	1 2 3 4 5
	O gestor acompanha, com freqüência, o desempenho dos professores.	1 2 3 4 5
	Os padrões que definem o sucesso acadêmico são claros e conhecidos por todos os professores e alunos.	1 2 3 4 5
2.Comunicação regular entre o diretor, professores, pais e a comunidade	O gestor promove reuniões freqüentes com a comunidade escolar.	1 2 3 4 5
	As mensagens transmitidas pelos vários segmentos da escola são claras, objetivas e entendidas por todos.	1 2 3 4 5
3.Ambiente escolar	O ambiente escolar é favorável ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem.	1 2 3 4 5
4.Normas e regulamentos escolares	A escola possui e cumpre um Regimento Interno que especifica as normas de comportamento para a equipe escolar.	1 2 3 4 5
	Todos os membros da comunidade escolar conhecem o Regimento Interno da escola.	1 2 3 4 5
5.Os níveis atuais de desempenho acadêmico são melhores que os anteriores	Os históricos acadêmicos entre 2002 e 2004 mostram evolução favorável em relação às médias nacionais/estaduais.	1 2 3 4 5
	Os alunos utilizam com freqüência a biblioteca.	1 2 3 4 5
	Há uma relação entre índice de alunos aprovados/reprovados com o de alunos que	1 2 3 4 5

	freqüentam ou não a biblioteca.	
6.O êxito acadêmico é reconhecido pela escola	A escola reconhece, oficialmente, o sucesso acadêmico.	1 2 3 4 5
7.Confiança dos professores no seu trabalho	Os professores demonstram confiança no trabalho que desenvolvem na escola.	1 2 3 4 5
8.Compromisso e preocupação da equipe escolar com os alunos e com a escola	A escola é vista pela comunidade escolar como importante para a formação humana e acadêmica do alunado. A comunidade escolar se envolve com as atividades extra-classe da escola.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
9.Trabalho em equipe	Os professores planejam as atividades de ensino em equipe; Os professores e administradores trabalham em conjunto para tratar de questões de interesse da escola.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

3.Envolvimento dos Pais e da Comunidade

Categorias	Indicadores- itens	Escala likert crescente
1.Comunicação freqüente entre corpo docente e pais.	Há momentos em que a equipe gestora e pedagógica informa aos pais sobre o desempenho dos alunos.	1 2 3 4 5
2.Participação da comunidade na gestão da escola	Os pais têm participação nas reuniões do colegiado. Os pais sabem quem é seu representante no colegiado. Há evidências de que a escola é reconhecida como elemento propulsor para o desenvolvimento da comunidade.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

	Os pais conhecem e envolvem-se com os objetivos, visão e missão da escola.	1 2 3 4 5
3.Envolvimento dos pais na aprendizagem	Há evidência na crença que a escola é importante para o futuro dos filhos. Os pais consultam o Gestor para discutir o aproveitamento e desempenho dos filhos.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

4. Desenvolvimento do Patrimônio Humano

Categorias	Indicadores- itens	Escala likert crescente
1.Formação adequada	Todos os professores possuem a qualificação mínima para lecionar na série em que lecionam. Os professores participam de cursos de formação continuada/capacitação com freqüência;	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
2.Estabilidade	A taxa de rotatividade de professores a cada ano é baixa.	1 2 3 4 5
3.Jornada de trabalho em tempo integral	A maioria dos professores permanece na escola durante todo o dia. A maioria dos professores é pontual. A maioria dos professores é assídua.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
4.Compromisso da equipe com os objetivos da escola	Todos os professores e funcionários conhecem os objetivos e metas da escola; Os professores são comprometidos com os objetivos e metas da escola;	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

5. Gestão Participativa de Processos

Categorias	Indicadores- itens	Escala likert crescente
1.Conselho/ Colegiado Escolar atuante	A escola dispõe de um Colegiado ou Conselho Escolar com funções e atribuições bem definidas;	1 2 3 4 5
	O colegiado ou conselho funciona de maneira permanente;	1 2 3 4 5
2.Independência na captação e alocação de recursos	O diretor é capaz de demonstrar que os insumos escolares adquiridos com os recursos provindos do governo e da comunidade são alocados de acordo com as necessidades educacionais detectadas pela escola.	1 2 3 4 5
3.Planejamento das ações	A escola define seus objetivos, suas metas, estratégias e os planos de ação para alcançá-los conjuntamente;	1 2 3 4 5
	O diretor planeja as ações da escola junto com o Colegiado Escolar.	1 2 3 4 5
4.Objetivos claros	Os objetivos da escola são claramente definidos pela comunidade escolar;	1 2 3 4 5
	A escola dispõe de critérios para determinar a eficácia escolar;	1 2 3 4 5
5.Rotina organizada	A escola dispõe de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados;	1 2 3 4 5
	Tudo na escola é feito conforme proposto pelos procedimentos;	1 2 3 4 5
	Cada membro da equipe na escola está informada e treinada para fazer bem feito suas tarefas;	1 2 3 4 5

	Todas as atividades e processos desenvolvidos na escola são documentados e otimizados;	1 2 3 4 5
	Todas as informações circulam de maneira rápida e correta entre setores e colaboradores.	1 2 3 4 5
	Todos os prazos para encaminhamento de documentos para a Secretaria são cumpridos.	1 2 3 4 5

6. Instalações e Materiais

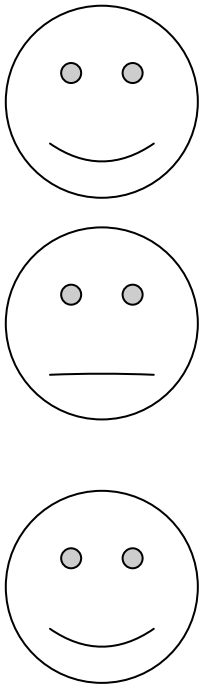
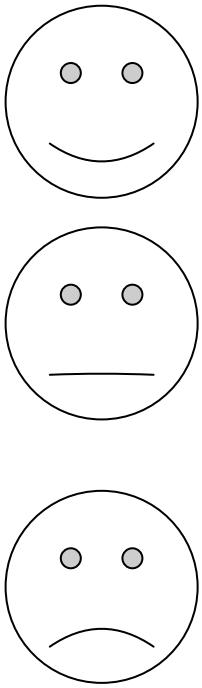
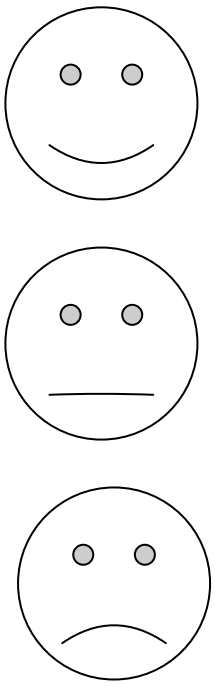
Categorias	Indicadores- itens	Escala likert crescente
1.Disponibilidade de recursos necessários	Os professores e alunos dispõem de materiais adequados que permitem atividades diversificadas dentro de sala de aula;	1 2 3 4 5
2.Instalações adequadas da escola	Os banheiros são em número suficiente e estão em condições de uso;	1 2 3 4 5
	A claridade e a temperatura das salas de aula são adequadas.	1 2 3 4 5
	A escola desenvolve projetos de incentivo na manutenção da infra-estrutura.	1 2 3 4 5
	O ambiente sinaliza a conservação das carteiras, paredes e quadros de giz	1 2 3 4 5

APÊNDICE III - B

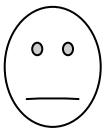
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
NÚCLEO TEMÁTICO POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

CARO ALUNO,

LEMBRE-SE DO PERÍODO EM QUE VOCÊ PASSOU NO ENSINO MÉDIO. PENSE EM COMO VOCÊ ENTROU, NO CONHECIMENTO QUE TINHA, NOS PROFESSORES QUE PASSARAM PELA SUA VIDA NESSE PERÍODO.
DEPOIS, OBSERVE AS IMAGENS ABAIXO E ILUSTRE A CARINHA DOS BONECOS DE ACORDO COM A REPRESENTAÇÃO MAIS PRÓXIMA DE CADA PERÍODO DA SUA VIDA ESCOLAR NO CECJ:

1º ANO DE FORMAÇÃO GERAL	2º ANO DE FORMAÇÃO GERAL	3º ANO DE FORMAÇÃO GERAL
		

ÓTIMO

 BOM

REGULAR

APÊNDICE IV - A

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
NÚCLEO TEMÁTICO POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE GRUPO FOCAL: PROFESSORES

QUESTÕES:

1.O QUE UMA ESCOLA PRECISA TER PARA SER CONSIDERADA DE SUCESSO?

2.NA SUA OPINIÃO, VOCÊ CLASSIFICIARIA ESSA ESCOLA COMO UMA ESCOLA DE SUCESSO? POR QUE?

3.QUAIS SÃO OS PONTOS FORTES E OS PONTOS FRACOS DA SUA ÁREA?

4.O PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM REALMENTE SE EFETIVA NESSA INSTITUIÇÃO? POR QUE?

3.VOCÊ SE SENTE RESPONSÁVEL PELO SUCESSO OU INSUCESSO DESSA U.E.? JUSTIFIQUE:

5.SUCESSO E LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR ESTÃO INTIMAMENTE LIGADOS? JUSTIFIQUE:

6.O QUE VOCÊ PENSA SOBRE A RELAÇÃO DA EQUIPE GESTORA DESSA ESCOLA COM AS TRÊS ESFERAS DA GESTÃO: ADMINISTRATIVA, FINANCEIRA E PEDAGÓGICA?

APÊNDICE IV - B

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
NÚCLEO TEMÁTICO POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE GRUPO FOCAL: COLEGIADO ESCOLAR

QUESTÕES:

1.O QUE UMA ESCOLA PRECISA TER PARA SER CONSIDERADA DE SUCESSO?

2.NA SUA OPINIÃO, VOCÊ CLASSIFICIARIA ESSA ESCOLA COMO UMA ESCOLA DE SUCESSO? POR QUE?

3.VOCÊ SE SENTE RESPONSÁVEL PELO SUCESSO OU INSUCESSO DESSA U.E.? JUSTIFIQUE:

4. DE QUE MANEIRA O COLEGIADO ESCOLAR PODE CONTRIBUIR PARA QUE A SUA ESCOLA TENHA SUCESSO?

5.O PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM REALMENTE SE EFETIVA NESSA INSTITUIÇÃO? POR QUE?

6.SUCESSO E LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR ESTÃO INTIMAMENTE LIGADOS? JUSTIFIQUE:

7.O SUCESSO OU INSUCESSO DESSA UNIDADE DE ENSINO ESTÁ RELACIONADO AO ESTILO DE LIDERANÇA EXERCIDO PELA GESTORA DA MESMA?

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALONSO, Myrtes. *Papel do diretor na administração escolar*. 6ª ed. São Paulo: Bertrand Brasil, 1988.

ALVES, Nilda. *Educação & Supervisão*: O trabalho coletivo na escola. 9ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

APPLE, Michael W. *Educação e Poder*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

APPLE, Michael W. BEANE, James A. (Orgs.). *Escolas Democráticas*. 2ª edição. São Paulo: Cortez, 2001.

AZANHA, José Mário Pires. *Educação: tema polêmico*. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

AZEVEDO, Janete M. Lins de. *A educação como política pública*. Coleção Polêmicas do nosso tempo. 2ª ed. São Paulo: Autores Associados, 2001.

BAHIA. Legislação Estadual.Decreto N. º 25.019, de 17 de dezembro de 1975.

BOAVENTURA, Edivaldo M. *A educação brasileira e o Direito*. Belo Horizonte: Nova Alvorada, 1997.

BOBBIO, Norberto. *A era dos direitos*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BOTHWELL, L. *A arte da liderança*. Lisboa: Editora Presença, 1991.

BRASIL. *LDB - Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. LEI No. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. D.O. U. de 23 de dezembro de 1996.

BRZEZINSKI, Iria (Org.). *LDB Interpretada*: diversos olhares se intercruzam. 8ª edição. São Paulo: Cortez, 2003.

BUENDÍA, Hernando Gómez. *Educación: La agenda del siglo XXI.* Hacia un desarrollo Humano. Colombia: PNUD, 1998.

CAMPBELL, D. T.; STANLEY, Julian C. *Delineamentos experimentais e quase-experimentais de pesquisa*. São Paulo: EPU: Edusp, 1979.

CARNEIRO, Moaci Alves. *LDB fácil*. Leitura crítico-compreensiva artigo a artigo. 11ª edição atualizada. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em Rede*. A Era da informação: economia, sociedade e cultura; v.1. 8ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. *Fim de Milênio*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERQUEIRA, Doralice. Gestão da Escola Pública: uma análise da prática (dissertação de mestrado). Salvador, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação à organização e controle*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

_____. *Gestão de Pessoas*: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

CROSBY, Philip. *Princípios Absolutos de Liderança*. São Paulo: Books, 1999.

DALMAS, Ângelo. *Planejamento Participativo na escola*. 11ª ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

DAVIES, Nicholas. *O FUNDEF e o orçamento da educação: desvendando a caixa preta*. São Paulo: Autores Associados, 1999.

DELORS J. *Educação: um tesouro a descobrir*. São Paulo: Cortez: Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2001.

DEMO, Pedro. *Desafio moderno da educação*. 10ª ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

_____. *Educação e qualidade*. Campinas, SP: Papirus, 1994.

_____. *Participação é conquista*. São Paulo: Cortez, 1996.

DRUCKER, Peter. *Administração em tempos turbulentos*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

_____. *Administração em tempos de grandes mudanças*. 6ª edição. São Paulo: Pioneiros e Publifolha, 2002.

FAZENDA, Ivani. *Metodologia da pesquisa educacional*. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. *A pesquisa em educação e as transformações do conhecimento*. 5ª ed. São Paulo: Papirus, 2003.

FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral*. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 1994.

FERNANDES, Machado Viana et al. *Nova LDB. Trajetória para a cidadania*. São Paulo: Arte e Ciência, 1998.

FERREIRA, Márcia Ondina Vieira. *Fragmenos da Globalização na educação*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. Aguiar (orgs.). 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2004.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da esperança. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992. GARCIA, Maria Manuela Alves. A didática no ensino superior. Campinas (SP): Papirus, 1994.

FREITAG, Bárbara. Escola, estado e sociedade. São Paulo: Cortez e Moraes, 1979.

FREITAS, Katia Siqueira de; SCHWINGEL, Mara; FERREIRA, Sônia Maria Moraes; NERY; Márcia Oliveira . *Módulo: Liderança em Educação. (version preliminar sujeta a*

revisión y consulta). Proyecto formación de formadores en gestión y política educativa- etapa- 2000-2002- Instituto Internacional de Planificación de la Educación-IIPE UNESCO, Buenos Aires; Universidade Federal da Bahia- Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público –ISP- Salvador- Bahia- Brasil- 2002.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do Poder*. 17ª edição. São Paulo: Graal, 2002.

ENGUITA, Mariano Fernandez. *Educar em tempos incertos*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

ESTANQUEIRO, A. Saber lidar com as pessoas. Lisboa: Editora Presença, 1992.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (orgs.). *Autonomia da Escola: princípios e propostas*. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.

GADOTTI, Moacir et al. *Perspectivas atuais da Educação*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

GANDIN, Danilo. Participação. *Temas para um projeto político-pedagógico*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

GENTILI, Pablo; SILVA, Tomaz Tadeu. *Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação: visões críticas*. 9ª edição. Petrópolis: Vozes, 2001.

GENTILI, Pablo; McCOWAN, Tristan (orgs.). *Reinventar a escola pública*. Política educacional para um novo Brasil. Petrópolis: Vozes, 2003.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.

HABERMAS, Juan. Teoria de la acción comunicativa I - Racionalidad de la acción y racionalización social. Madri: Taurus, 1987b.

_____. Teoria de la acción comunicativa II – Crítica de la razón funcionalista. Madri: Taurus, 1987c.

HENGEMÜHLE, Adelar. *Gestão de ensino e práticas pedagógicas*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

HESSSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marchall; SOMMERVILLE, Iain. *Liderança para o século XXI*- S. Paulo: Futura, 2000.

HIDALGO, Ângela Maria. *A Introdução de mecanismos de mercado na gestão do sistema público de ensino do estado do Paraná*. Revista Brasileira de Política e Administração.

JABIF, Liliana. *Módulo: Liderazgo.* Directores en acción – Módulos de formación en competencias para la gestion escolar en contextos de pobreza -IIPE UNESCO, Buenos Aires: Argentina, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia Científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEWIN, Kurt. *Problemas de dinâmica de grupo*. Tradução de Miriam Moreira Leite. São Paulo : Cultrix , [s. d.].

LIBÂNEO, José Carlos. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. 5ª edição. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação escolar*: políticas, estrutura e organização. Coleção Docência em Formação. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜDKE, Menga.; ANDRÉ, Marli E. D. *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

LÜCK, H. et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

_____. Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional. 17ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MACEDO, Roberto Sidnei. *A Etnopesquisa Crítica e Multirreferencial nas Ciências Humanas e na Educação*. Salvador: UfBA, 2000.

MAGALHÃES, Lucila Rupp de. *Aprendendo a lidar com gente: relações interpessoais no cotidiano*. Salvador: EDUFBA, 2001.

MAHER, C.A. e ZINS, J.E. Psychoeducational interventions in the school. Pergamon Press, New York, 1987.

MAQUIAVEL. *O príncipe*; tradução, introdução e notas de Antonio D'Elia.São Paulo : Cultrix , 1995.

MARTINS, Ângela Maria. *Autonomia da escola a (ex) tensão do tema políticas públicas*. São Paulo: Cortez, 2002.

MASLOW, Abraham H. *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

MEDEIROS, João Bosco. *Redação Científica: a prática de fichamentos, resumos e resenhas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELCHIOR, José Carlos de Araújo. Mudanças no financiamento da educação básica. São Paulo: Pioneira, 1997.

MENEZES, João Gualberto de Carvalho et al. *Estrutura e funcionamento da educação básica*. São Paulo: Pioneira, 1998.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 5ª edição. São Paulo: Cortez, 2002.

MORUS, Thomas. *A utopia Thomas Morus*; trad. de Luis de Andrade. Rio de Janeiro: Edições de Ouro, 199-. Coleção Universitária.

NOVAES, Ivan Luiz; CUNHA, Maria Couto. *A Gestão Democrática da escola pública*. ***Revista Bahia Análise e Dados***, Salvador, v. 9, nº. 1, p. 14-19, julho, 1999.

OLIVEIRA, Cleiton de, et al. *Municipalização do ensino no Brasil*. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (0rg.). *Gestão Democrática da Educação*: Desafios contemporâneos. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Dalva Câmara de. *Administração escolar: À busca de um referencial teórico próprio*. ***Revista da FAEEBA***. Vitória, v. 1, nº. 1, p. 7-25, fevereiro, 2001.

PARO, Vitor H. *Administração escolar*: introdução crítica. 12ª edição. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. *Por dentro da escola pública*. 3ª edição. São Paulo: Xamã, 2000.

_____. *Gestão Democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2002.

PERRENOUD, Philippe. *Avaliação. Da Excelência à Regulação das Aprendizagens. Entre duas lógicas*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

RISOPATRON, Verônica. *El Concepto de calidade de la educación*. Santiago do Chile: OREAL/ UNESCO, 1991.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *Pela mão de Alice*. 9ª edição. São Paulo: Cortez, 2003.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. *O Gestor Educacional de uma escola em mudança*. São Paulo: Pioneira, 2002.

SAVIANE, Dermeval. *Política e educação no Brasil*. 3ª ed. São Paulo: Autores Associados, 1996.

_____. *A nova lei da educação: trajetória, limites e perspectivas*. 8ª ed. São Paulo: Autores Associados, 2003.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO E CULTURA DO ESTADO DA BAHIA. Gerenciando a Escola Eficaz

SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1967.

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 21.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

SILVA, Jair Militão da. *A autonomia da escola pública: a re-humanização da escola*. São Paulo: Papirus, 1996.

TACHIZAWA, Takehsy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Gestão de Instituições de ensino*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas (FGV), 1999.

TAYLOR, Frederic W. Princípios de administração científica. S. Paulo: Atlas, 1995.

TEIXEIRA, Anísio Spínola. *Administração Escolar*. São Paulo: Paz e Terra, 1968.

_____ *Educação é um direito*. Rio de janeiro: UFRJ, 1996.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 1985.

TOMMASI, Lívia de. WARDE, Mirian Jorge. HADDAD, Sérgio (Orgs.). *O Banco Mundial e as políticas educacionais*. 4ª edição. São Paulo: Cortez, 2003.

UNICEF, PNUD, Inep – MEC (coordenadores). Indicadores da qualidade na educação/Ação Educativa. São Paulo: Ação Educativa, 2004.

VALERIEN, Jean. *Gestão da escola fundamental subsídios para analise e sugestões de aperfeiçoamento* / Jean Valerien [e] Jose Augusto Dias. 5. ed. São Paulo : Cortez , 1997.

VARGAS, Glaci de Oliveira P. *O cotidiano da administradora escolar*. São Paulo: Papirus, 1993.

VEIGA, Ilma Passos A . *Projeto Político-pedagógico da escola*: uma construção possível. 13ª ed. São Paulo: Papirus, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.

XAVIER, Odiva Silva. *Reflexões sobre a educação e seus diferentes espaços na sociedade em uma nova realidade*. Revista Brasileira de Política e Administração.

XAVIER, Antonio Carlos da. *Como elaborar o plano de desenvolvimento da escola*. Brasília: Fundescola, 1999.

REFERÊNCIA ELETRÔNICA

BAHIA. Home page de Conceição do Jacuípe. Histórico do município. Disponível em: www.conceicaodojacuipe.gov.br. Acesso em: 22 dez. 2004.

Red ForGestion. Proyecto Actualización de formadores en gestión y política educativa. Disponível em: <http://www.iipe-buenosaires.org.ar/forgestion/index.asp>. Acesso em: 10 mar. 2004.

http://www.campus-oei.org/calidad/boletin3.htm