

## ESCOLA PÚBLICA: UMA GESTÃO DE QUALIDADE

**Maria da Conceição dos Reis - UFPE**

cecareis@hotmail.com.

**Vilde Gomes de Menezes - FASNE**

vildemenezes@hotmail.com

**Resumo:** Em 2003 uma nova gestão chega a Escola Ministro Jarbas Passarinho. Logo em seguida, a comunidade começa a olhá-la de forma diferente e suas vagas começam a ser disputadas. Isto foi possível ao se destacar à possibilidade de uma gestão que favorece o compromisso de sua equipe com a qualidade e a realização de ações voltadas para a melhoria do desenvolvimento educacional de toda comunidade escolar no exercício da cidadania e na construção de uma democracia participativa. São experiências que revelam a elaboração de práticas educacionais viáveis de serem vivenciadas nas escolas públicas.

**Palavras-chave:** Escola Pública; Gestão Escolar; Qualidade Educacional.

### INTRODUÇÃO

Hoje, ao falarmos de escola pública vem em mente toda a carga negativa que a sociedade descarrega nesta instituição, por exemplo: *não tem qualidade, não tem direção e não presta.*

São muitos os desafios que as escolas públicas enfrentam para oferecer educação de qualidade. Um deles é a superação do preconceito que escola pública não tem valor ou credibilidade. Porém é possível mudar esta imagem negativa a partir do momento que a gestão escolar se compromete e assume a sua função de forma responsável por uma gestão comprometida com a promoção dos direitos humanos, o respeito à diversidade social e cultural, a democracia participativa e a educação cidadã, promovendo assim a inclusão e a qualidade social da educação.

Ao considerar a abordagem deste estudo posicionada para a análise teórica e empírica da gestão escolar, faz-se necessário ancorá-lo em uma dimensão teórica que contextualize as questões relativas à educação de qualidade entendendo esta dimensão a partir das escolhas dos sujeitos que integram a comunidade escola. Como ressalta Dourado (2005, p.5):

Quem pode definir bem e dar vida às orientações gerais sobre qualidade na escola, de acordo com os contextos socioculturais locais, **é a própria comunidade escolar**. Não existe um padrão ou uma receita única para escola de qualidade. *Qualidade* é um conceito dinâmico, reconstruído constantemente. Cada escola tem autonomia para refletir, propor e agir na busca da qualidade da educação. (Grifo do autor)

Sendo assim a comunidade define e expressa no Projeto Político Pedagógica da sua Escola que tipo de qualidade almeja e que contempla seus educandos.

A literatura relativa à gestão escolar, indica que a avaliação da gestão (PARO, 2001) precisa levar em consideração, entre outras, a dinâmica social. Nesse sentido, a origem de diversos problemas do fenômeno educacional radica nas questões socio-político-econômicas de uma sociedade.

Portanto, os fatores referentes à qualificação da gestão escolar são elementos inseridos na própria dinâmica social, com vista à alteração da realidade em que se encontra inserida a referida gestão e, conseqüentemente, o desenvolvimento da própria escola/sistema. A problemática da gestão, do ponto vista operativo, por exemplo, também aponta para os limites da gestão escolar na esfera do Estado (não só), especialmente pela dificuldade em articular recursos e potencializar o acesso dos serviços a comunidade.

A Escola Estadual Ministro Jarbas Passarinho, vem desde novembro de 2003 tentando, aos poucos, uma transformação desta realidade e se firmar enquanto uma escola pública de referência para a comunidade em seu entorno.

Este relato de experiência surge da leitura e observação do documento elaborado pela escola para sua participação no Prêmio de Referência em Gestão Escolar - Ano Base: 2008, promovido conjuntamente pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação – CONSED, Fundação Roberto Marinho - FRM, União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação - UNDIME e Organização das Nações Unidas para Educação e a Cultura - UNESCO. A referida escola participou nos últimos três anos desta seleção e em 2008 relatou 154 ações distribuídas em temáticas de várias gestões: participativa, de pessoas de recursos, pedagógica e de resultados. Com esta participação, ela desenvolveu a prática de realizar anualmente uma auto-avaliação de seu Projeto Pedagógico e assim, registra todas as observações e ações desenvolvidas. Isto ajudou na socialização desta experiência.

## CONHECENDO A ESCOLA

A Escola Estadual Ministro Jarbas Passarinho está localizada no município de Camaragibe, PE – Região Metropolitana do Recife e se insere em um contexto socioambiental diferenciado. A Unidade Escolar está localizada as margens de um fragmento da Mata Atlântica – Privê Vermont – Zona Especial de Preservação Ecológica, com 273 hectares e uma vila de casas populares no seu entorno.

Devido à localização, próxima a Mata do Privê Vermont, desde a inauguração, apesar do comprometimento das equipes de gerências da Secretaria de Educação que já passaram pela administração, a escola carregava o estigma da violência. Ao final da década de 90, a Unidade passa por um período crítico em que se instaura um processo de decadência, chegando em 2003 com graves problemas na gestão de pessoas, de custos, de ensino e de rede física, a ponto de funcionar com apenas 04 salas de aula em sistema de rodízio.

Em novembro de 2003, a Gerência Regional Metropolitana Sul - GRE encaminhou para a escola uma nova equipe gestora. Esta equipe integrou-se aos profissionais remanescentes da gestão passada e, juntas, definiram a *Qualidade como Meta*. Com esse lema, a escola vem, gradativamente, retomando sua função e ressaltando a qualidade, bem como a credibilidade da população que interage com ela. A referida escola passou por profundas transformações no que se refere a gestão participativa do espaço físico, do corpo docente e, como conseqüência, aumento do quantitativo discente, de 410 em novembro de 2003 para 1417 estudantes na matrícula inicial em 2008.

Com base na fundamentação teórica que norteia as ações da escola Ministro Jarbas Passarinho, pode-se citar o que diz a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Nº 9394/96, no que se refere aos três grandes eixos estruturadores do projeto pedagógico: Flexibilidade – vincula-se à autonomia, possibilitando a escola organizar o seu próprio trabalho pedagógico; Avaliação – reforça um aspecto importante a ser observado nos vários níveis do ensino público; e Liberdade – se expressa no âmbito do pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas e da proposta de gestão democrática do ensino público.

O processo de ensino aprendizagem da escola, de acordo com seu Projeto Político Pedagógico, é fundamentado nos princípios éticos da autonomia, responsabilidade, respeito ao bem comum e solidariedade. Princípios dos Direitos e deveres da Cidadania, do exercício da criticidade e do respeito à ordem democrática. Princípios estéticos da sensibilidade, da criatividade e da diversidade de manifestações artísticas e culturais. Revelando uma busca constante pela preparação para o exercício da cidadania e para o mundo do trabalho, através da política da igualdade, ética da identidade, estética da sensibilidade e com os princípios pedagógicos: interdisciplinaridade e contextualização.

Ainda, a concepção de avaliação da aprendizagem, de acordo com Zabala (1998) e Holffman (2003) é a mediadora de todo esse processo – diagnóstica, formativa, processual, contínua, cumulativa, qualitativa. Onde todo o caminho para a aprendizagem é priorizado sobre os resultados finais.

## **Projeto Político Pedagógico – Construção das Linhas Básicas**

A concepção do Projeto Político Pedagógico é justificada pela necessidade proeminente do diálogo, de recuperação da credibilidade e da aquisição de uma educação de qualidade pela Escola Ministro Jarbas Passarinho. A partir do contexto em que se encontrava a escola, foi proposto de forma clara e instigante à equipe gestora, equacionar os problemas existentes, visando poder oferecer a população local uma educação de qualidade, direito básico de todos, conforme Constituição Federal de 1988, e que tem nesse espaço um meio de exercitar a cidadania.

Reorganizar uma proposta significa avaliar constantemente as metas e ações, discutir com os segmentos, replanejar e reiniciar o processo, compreendendo que toda esta trajetória necessita ser orientada, acompanhada pelos gestores, professores, pessoal de secretária, serviços gerais e pais, que atuam como agentes fomentadores de atividades e que permitem ao corpo discente atuar conjuntamente e interativamente com os segmentos presentes, exercitando, assim, a preparação para a vida em comunidade e exercício da cidadania. Pois, a educação não pode ignorar os novos e diferentes cenários da sociedade mediante os aspectos sociais, políticos e culturais que interferem no cotidiano educacional. (CANDAU, 2002),

O Projeto Político Pedagógico da Escola Ministro Jarbas Passarinho, através do conjunto de intenções e integração dos segmentos formadores da Unidade Escolar, persegue formas que permitam e fomentem a Gestão Participativa, a Avaliação Institucional, a Reorganização Curricular e a Formação Docente, cuja qualidade e compromisso são metas que a equipe busca para o alcance da educação democrática e eficiente na formação da cidadania dos discentes, sabendo que o compromisso é o ponto inicial desta conquista.

A proposta e execução de ações na escola passam pelas etapas da definição de tarefas, socialização e integração de resultados entre gestores e comunidade, permitindo, assim, a articulação entre os segmentos que formam a teia de sustentação da escola. É objetivo do Projeto Político Pedagógico, propor metas que sejam eficazes e eficientes para os seus segmentos, enfatizando a melhoria da qualidade do ensino e, conseqüentemente, da aprendizagem. Para tanto, toda equipe de gestão esteve mobilizada para resgatar a credibilidade desta Unidade de Ensino perante a comunidade onde se insere.

A estratégia adotada foi centrada na qualificação dos segmentos que compõem os corpos formadores e responsáveis pelo gerenciamento da proposta pedagógica, que contempla a prioridade da construção, pelos estudantes, dos processos de interpretar e traduzir o mundo gráfico, indispensável à compreensão da realidade e o aprofundamento do saber sistematizado

com destaque para aquele que leva a compreensão teórica e prática dos fundamentos científicos do processo produtivo.

Na Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional – Nº 9.394/96, Art. 14, encontramos:

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.

A partir desta referência, a equipe gestora, encarregada de conduzir o processo educacional da escola, partiu para um trabalho conjunto e intencionalmente dirigido a uma mudança de foco e, conseqüentemente, do paradigma adotado anteriormente. Sabe-se que o resultado das ações em educação não se frutifica em curto prazo, mas também se sabe que qualquer transformação depende da iniciativa e um re-começo de um processo.

A escola buscou constantemente garantir em sua gestão a união da atividade meio (administrativa) e da atividade fim (pedagógica), com a preocupação de implantar e desenvolver um trabalho voltado para uma educação escolar que contribuísse com a comunidade a partir de um encaminhamento cidadão.

Dentro desta perspectiva, temos a clareza que o Projeto Político Pedagógico, atualmente sistematizado e vivenciado pelos gestores, não se esgota neste instrumento documental. Pois é fundamental a reflexão, reconstrução e encaminhamento de ações quantas sejam necessárias para atender a demanda da comunidade no encaminhamento sócio-econômico.

A responsabilidade da escola na construção da consciência político-educacional das comunidades sob sua influência levou a nova gestão para uma reorganização das estruturas curricular e física da escola. O foco central a ser executado não foi único, pois existiam vários segmentos a serem reparados. Tratava-se de um espaço bastante degradado, necessitando de ação urgente e eficaz, capaz de atender, satisfatoriamente, o compromisso assumido com a qualidade do ensino.

É sabido que não há um único conceito para se trabalhar as questões da qualidade do ensino. As visões são diferenciadas, mas não incompatíveis, pois é a partir dessas múltiplas visões que se chega a uma visão holística. Em relação às atividades, é fundamental se levar em conta a realidade das comunidades, respeitando os aspectos: social, econômico, político e cultural. O projeto contempla ações no sentido de identificar, sensibilizar e buscar soluções às

questões existentes no espaço físico da escola juntamente com as comunidades que estão ligadas diretamente à gestão.

Não basta apenas diagnosticar problemas. É necessário partir para efetivação de ações coletivas capazes de reduzir e solucionar os impactos existentes que impedem ou dificultam uma forma sustentável de apropriação do meio. Tais ações são encaminhadas de maneira sistemática, através de esclarecimento e conscientização. Só então será restabelecido o elo quebrado anteriormente no relacionamento escola/comunidade.

## RESGATANDO A CREDIBILIDADE

Pelo conjunto de medidas executadas na escola, com a participação das várias representações da comunidade e implantação do Projeto Político Pedagógico, houve o resgate da credibilidade da escola e, por conseguinte da auto-estima dos estudantes, surgindo a partir daí projetos que vieram implementar ações pertinentes à melhoria da qualidade do ensino. O corpo discente foi capacitado para participar em movimentos acadêmicos de instituições oficiais, indispensáveis para a condução à iniciação científica e contribuição para a consciência cidadã. Podemos citar: participações na Primeira Feira Ambiental, categoria Meio Ambiente, Projeto *Cata Tudo, Tudo Limpo*, Natal/RN; ESI – Exposition Science International (Exposição Internacional de Ciência), com o Projeto *Melhoria da Qualidade de Vida dos Alunos*, Santiago/Chile, e Feira Latino Americana de Ciência Jovem, São Paulo, com o Projeto *Reciclagem do Lixo, caso do Riacho São Bento*.

Tudo isso permitiu a evolução do rendimento escolar que melhorou significativamente, através do trabalho constante e incessante relativo à questão da maior permanência do estudante na escola que permeia todas as ações desenvolvidas por essa gestão.

Os estudantes dessa unidade de ensino são o alvo/meta da busca dos gestores por um ensino de qualidade e preparador para a vida cotidiana do estudante-cidadão. Várias ações foram deliberadas para que o corpo discente fosse contemplado, visando a evolução do rendimento escolar. Citamos algumas ações: a implantação da Coordenação das Atividades Pedagógicas para realizar o acompanhamento do desempenho escolar dos estudantes (aprendizagem, frequência e disciplina), com orientação para docentes e pais; o encaminhamento de estudantes para Conselho Tutelar e outros serviços de saúde, a garantia de cumprimento das aulas e dias letivos em todos os turnos, desde o 1º dia de aula;

participação em massa dos estudantes concluintes no ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio, e incentivo a prestar o vestibular; implantação da orientação profissional e participação da comunidade nas ações desenvolvidas na escola; implantação dos mecanismos de democratização da Gestão Escolar (Conselho Escolar, Conselho de Representação Estudantil, implantação da Unidade Executora, do Plano de Desenvolvimento da Escola; merenda diversificada e de boa qualidade; implantação de aulas da progressão parcial em turmas especiais (pré e pós horários) oportunizando novas aprendizagens; atualização dos dados e documentação da secretaria da escola; transparência na divulgação dos horários de expediente dos nossos técnicos, docentes e funcionários; redução da depredação do patrimônio; redução da distorção idade/série; implantação das avaliações institucionais de desempenho dos docentes e segmentos da escola; realização semestral do conselho de classe, plantões pedagógicos e encontro de pais e elaboração e execução do calendário escolar durante o encontro pedagógico, realizado em janeiro, juntamente com a distribuição de carga horária e horário dos professores.

Também podemos destacar vários projetos que foram realizados durante o ano letivo de 2008 como: Projeto de Incentivo à Pesquisa Científica no Ensino Fundamental e Médio; Projeto de Horta Orgânica Escolar; Projeto Educação Ambiental; Projeto de Avaliação Institucional, Projeto da Semana da Pessoa com Deficiência e o Projeto Nordeste Quero te Conhecer.

## RESULTADOS

Após a implantação do Projeto Político Pedagógico é possível perceber a transformação e reaproximação das comunidades mais distantes. Tudo, reflexo de um trabalho conjunto, consistente e voltado às necessidades da população que depende da escola como espaço para apropriação e transformação dos seus saberes. Entretanto, há sempre a necessidade de rever as ações planejadas, as metas propostas, - alcançadas ou não - os resultados obtidos e os novos sinais que a trajetória indica. Estes resultados são apresentados como mais uma veia da estrada que é fazer e refazer a escola como espaço público de construção de cidadania e resultado das avaliações dos caminhos percorridos.

Cabe lembrar que o ponto de partida para a reconstrução da escola pública é a análise conjunta por todos os segmentos dos resultados obtidos com as ações planejadas e executadas

pela escola. Os resultados concretos começam a existir e se estabelecem, a partir da consciência e prática de uma ação voltada às causas do processo de reconhecimento de valores e elucidação de conceitos. Levam, também, a desenvolver atitudes necessárias para atender e apreciar as inter-relações entre os seres humanos, suas culturas e seus meios físicos, bem como, a prática de participação nas tomadas de decisões e as auto-formulações de comportamentos sobre os temas relacionados com a qualidade do ensino praticada na escola.

A satisfação da comunidade escolar pode ser constatada pela quantidade de estudantes que almejam uma vaga nesta escola, como indicado anteriormente. Como também pelo quadro completo de professores que iniciam e terminam o ano letivo sem transferências.

Devido aos baixos índices de desempenho dos novos estudantes oriundos de outras redes de ensino e matriculados nas 5ª séries (6º ano), foi implantada na escola aulas com jornada ampliada de Língua Portuguesa e Matemática, que objetivam suprir a defasagem no tocante aos descritores da Prova Brasil, não construídos até a 4ª série (5º ano). Todos os estudantes recém-chegados, que apresentam dificuldades na avaliação inicial, são encaminhados para aulas nos pré e pós-horários das suas aulas regulares.

Em 2008 a escola foi notícia em vários veículos de informação com reportagem sobre suas ações. Vejamos: a) Portal da Secretaria de Educação de PE, com as manchetes: *Ciência para Comunidade*, em 02/06/08, *Projeto Nordeste Quero te Conhecer*, em 23/10/2008 e *Premiação na Ciência Jovem*; b) Jornal do Commercio sobre projetos nas escolas em 17/10/08; c) Diário oficial do Estado de PE- Poder executivo, sobre *Mostra Nordeste Quero te Conhece,r* em 24/10/08; d) Diário Oficial do estado de PE, Poder legislativo, sobre *Aula da Cidadania-* 31/10/08; e)Diário de Pernambuco, sobre a *Mostra Jarbas de Ciência e Tecnologia*, em 18/10/08.

A gestão da escola está constantemente acompanhando as notícias, os índices e as avaliações nacionais ou locais para identificar o desempenho dos seus estudantes. - Os três quadros abaixo comprovam a evolução do rendimento escolar – Após divulgação dos resultados, é discutido nos seus colegiados (de estudantes, professores, pais, conselho escolar) o que fazer para o redimensionamento da prática.

#### **Quadro1: Índices de Desempenho Escolar do Ensino Fundamental (%)**

<b>Ano</b>	<b>Aprovação</b>	<b>Reprovação</b>	<b>Evasão</b>	<b>Distorção Idade-série</b>
2005	73.5	19.4	7.1	40.7
2008	90,0	8,0	2,0	0

Fonte: Censo Escolar



No quadro acima é possível identificar o grande salto que a escola deu ao acabar, em 2008, a distorção idade-série no Ensino Fundamental. Isto é fruto da atenção individualizada oferecida aos educandos. Como exemplo, podemos citar que constantemente a escola está atenta à frequência do estudante, pois considera de fundamental importância a presença nas aulas para efetivação do processo de ensino e aprendizagem. Com isso, o acompanhamento é constante. O registro das chamadas acontece diariamente em sala de aula. Quando o professor percebe que a ausência está se repetindo por mais de três dias, sem o estudante, ou a família justificar, comunica o fato à coordenação, que entra em contato através de telefone com a família. Quando isto não funciona, o Conselho Tutelar do município é acionado.

Na análise do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, identificamos um avanço significativo na melhoria dos índices de desempenho escolar. Outro instrumento analisado foi o Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco e a Prova Brasil. Abaixo identificamos o destaque da escola.

**Quadro 2: IDEB- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**

<b>Séries Finais do Ensino Fundamental</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>	<b>Projeção para 2007</b>	<b>Projeção para 2021</b>
Escola Ministro Jarbas Passarinho	3,2	4,3	3,2	5,2
Município: Camaragibe	1,9	2,7	2,0	4,3
Estado: Pernambuco	2,4	2,6	2,4	4,5
Brasil (Escola pública estadual)	3,3	3,5	-	5,3

Fonte: Prova Brasil – MEC, 2005 e 2007.

**Quadro 3: Prova Brasil**

<b>Índices</b>	<b>Brasil</b>	<b>PE</b>	<b>Camaragibe</b>	<b>Escola</b>
Aprovação	78,2	65,5	65,5	92,0
Prova Brasil- Português	228,93	211,68	220,10	236,34
Prova Brasil- Matemática	240,56	221,90	227,06	241,50

Fonte: Prova Brasil – MEC, 2005 e 2007.

Como nos revelam os quadros, a escola conseguiu superar sua projeção do índice de desenvolvimento para 2007, além de ficar com índice acima do seu município, estado e país. Tudo isso, fruto do trabalho de uma equipe gestora que se preocupa com escola de qualidade que seus atores e autores definiram no seu Projeto Político Pedagógico.

## CONCLUSÃO

Considerando as ações diferenciadas e vivenciadas nesta Unidade de Ensino, com resultados concretos e com beneficiamento às comunidades envolvidas, como podemos perceber ao longo deste documento, é possível concluir que quando a gestão escolar tem o compromisso pela função que lhe foi desempenhada, é possível mudar a imagem negativa que se tem da escola pública sem qualidade e preocupar-se com o desenvolvimento de seus educandos.

Freire (2006) aponta para a necessidade de o processo educacional voltar-se, efetivamente, para o cotidiano do educando e, com ele, reinventar, recriar e transformar sua realidade, tendo a educação função especial e destaque no processo de transformação e inserção social.

Desta forma esta socialização de experiência nos revela a possibilidade de uma gestão escolar que dá certo, dá conta do seu papel, no momento em que esta equipe se compromete com a melhoria do processo de ensino e aprendizagem que deve ser bem vivenciado nas escolas e que o histórico dos descasos com a escola pública vem revelando um lado negativo, que, como o relato revela, pode ser superado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988.
- BRASIL. **Lei Nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1997.
- CANDAU, Vera Maria. **Sociedade, educação e cultura(s):** questões e propostas. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- DOURADO, Luiz Fernandes. Et al. **Indicadores da qualidade na educação** - edição revista / Ação Educativa, Unicef, PNUD, Inep-MEC (coordenadores). SP: Ação Educativa, 2005.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 42ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.
- HOFFMANN, Jussara. **Avaliação mediadora: uma prática em construção da Pré escola à Universidade**. Port Alegre: Ed. Mediação, 2003.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2001.
- ZABALA. Antoni. **A Prática Educativa: como ensinar**. Porto Alegre: ArtMed, 1998.