



QUALIDADE DO PROCESSO EDUCATIVO E DA GESTÃO DA UNIDADE ESCOLAR – INFLUÊNCIAS DA COMUNIDADE

HUNHOFF, Erica¹

Resumo: Este trabalho apresenta questões relacionadas à qualidade do processo educativo e da gestão da unidade escolar, no intuito de construir entendimentos e saberes a respeito das possíveis influências da comunidade nesse processo. Para tal, analisa a qualidade no processo educativo apresentando caminhos e possibilidades para sua promoção. Abordando o conhecimento e a educação como base para alcançar essa qualidade, destacando a importância da elaboração do Projeto Político Pedagógico, da organização do currículo, e da avaliação como parte de um sistema mais amplo. Considerando também as influências da comunidade escolar, abordando as possibilidades do gestor articular a mesma, democraticamente, promovendo a qualidade do processo educativo na unidade escolar.

Palavras- Chave: Qualidade. Processo Educativo. Comunidade. Gestão Escolar.

Abstract: This work presents questions related to quality of the educative process and about school management, intending to build understanding and knowledge about the possible community influences in this process. For this, it analyzes the educative quality process showing ways and possibilities of its promotion, approaching the knowledge and education as the basis to reach this quality, emphasizing the importance of the Pedagogical Political Project elaboration, the curriculum organization, and the evaluation as part of a bigger system. Also considering the school community influences, the gerent's possibilities in articulating it, promoting the educative process quality in the school unity in a democratic way.

Keywords: Quality. Educative Process. Community. Scholar Management.

INTRODUÇÃO

Num mundo em processo de globalização a sociedade vive uma crise social gigantesca. Neste contexto, novas demandas se apresentam também para a escola, pois educação reafirma-se como alternativa para resolver muitos desses problemas.

No entanto, a escola, como espaço formal de construção do conhecimento, não está em condições de dar conta dessa incumbência – uma constatação que não deve servir de

¹ Erica Hunhoff – Professora da Rede Municipal de Ijuí. Graduada em Pedagogia pela Unijuí e Pós Graduada em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica pela Universidade Gama Filho.



justificativa à acomodação, mas de estímulo à criação de alternativas para o aluno desenvolver as competências necessárias ao sucesso de sua aprendizagem e de sua formação cidadã.

O desempenho da escola normalmente é medido pelo desempenho do aluno, mas a qualidade que todos almejam é uma construção coletiva, cujo resultado depende diretamente do grau de envolvimento de cada um dos integrantes da comunidade escolar (alunos, pais, professores, funcionários, gestores).

A gestão escolar precisa ser levada em consideração quando se deseja uma escola que atenda às exigências sociais. Ela é importante para que a escola cumpra as determinações da Lei, pois é a esta instituição que cabe a responsabilidade de oferecer o que a LDB assegura: educação básica de qualidade para todos os brasileiros - formação comum, básica, indispensável para o exercício da cidadania.

O foco deste artigo é, portanto, a promoção da qualidade no processo educativo: seus limites, possibilidades, influências da comunidade e da atuação do gestor como articulador do processo.

Dada a relevância do tema, me propus a fazer reflexões teóricas educacionais, analisando quais as influências que a comunidade possa ter na promoção da qualidade do processo educativo e da gestão da unidade escolar. Este estudo não tem objetivo de fazer uma análise conclusiva da questão, mas problematizá-la para descobrir quais so as possibilidades da comunidade influenciar positivamente nesse processo.

METODOLOGIA OU MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa adota a abordagem qualitativa, porque trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes, opiniões, e por apresentar maior liberdade teórico-metodológica para realizar o estudo. Além disso, permite aprofundar a análise de fenômenos, fatos, e processos particulares e específicos, afirmando-se no campo da subjetividade e do simbolismo.

Foram utilizados com fontes de consulta livros, artigos, dicionários, reportagens de revistas e *sites* especializados, tendo como critério de escolha (dos livros) autores consagrados, entre os quais Demo, Libâneo, Lück e Paro, especialistas no assunto. Caracterizando-se assim a pesquisa como bibliográfica, que como parte integrante de todo o tipo de pesquisa, é uma modalidade de estudo e análise de documentos de domínio científico, caracterizando-se assim



por buscar suas informações em resultados de análise e pesquisas empíricas de outros autores e não diretamente na fonte dos dados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste início de século, qualidade passou a ser a palavra de ordem para produtos e serviços, por isso, para desenvolver este tema, busca-se primeiramente, compreender a qualidade no processo educativo. Para Demo (2002, p. 15) “tanto conhecimento quanto educação são obra humana e por isso lhes cabe o desafio da qualidade”. E educação de qualidade é o que se quer, é o que se sonha para a escola e para o país. Considerando que, tanto na esfera empresarial, quanto na educação, a qualidade passa pelo humano. O conhecimento e a educação, como obra humana, constituem-se a base para alcançar essa qualidade. Pois,

ao contrário do que se crê comumente, qualidade total não se reduz as táticas de planejamento, organização, previsão, controle do desperdício, relações públicas. Antes, supõe competência humana, como tal, formal e politicamente. Se isso existir, os outros desafios são decorrentes. (DEMO 2002, p. 19).

Assim, percebe-se que a qualidade está ligada à educação e ao conhecimento, e não há como dissociar o produto final do humano que o produz, ou que o utiliza.

A busca pela qualidade do processo educacional forçou a quebra de paradigmas quanto ao conceito de escola. Segundo Paro (2000, p. 112):

para buscar a qualidade pretendida, é preciso, pois, que a estrutura da escola fundamental, tanto em seus aspectos pedagógicos quanto em seus aspectos organizacionais, esteja em perfeita sintonia com os fins educativos, tanto em sua dimensão individual quanto em sua dimensão social.

A estrutura e a organização da escola, a sua dinâmica, são fundamentais para a consecução dos objetivos a que se propõe.

Por outro lado, devemos considerar também que, hoje, a educação, está amparada por leis, que dão suporte às escolas para a construção de uma educação de qualidade. Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2009, p. 372-373):

as escolas estão vinculadas a um sistema de normas e de diretrizes regido por autoridades do Estado, as quais têm a incumbência de indicar objetivos mais amplos



XVIII

Seminário Internacional de Educação no MERCOSUL

II Mestrado de Tecnologias
na Educação a Distância
III Mestrado de Trabalhos
Científicos do PIBID
VI Curso de Práticas Socioculturais
Interdisciplinares
VIII Encontro Estadual de
Formação de Professores



de qualidade de ensino a ser atingida, fornecer meios concretos para alcançá-los, acompanhar a aplicação de normas ou de ações e efetuar a avaliação das escolas.

Essas leis que visam ao atendimento das reais necessidades da educação, embora sejam textos técnicos, de uma leitura mais densa, é importante que todo o educador as conheça, para que possa atuar de maneira responsável no processo de implantação das mesmas.

Ao acompanhar essas mudanças, o educador passa a ter uma nova concepção de educação. Essa concepção é muito bem definida por Paro (2009 p. 21, 22):

a educação, como parte da vida, é principalmente aprender a viver com a maior plenitude que a história possibilita. Por ela se toma contato com o belo, com o justo e com o verdadeiro; aprende-se a compreendê-los, admirá-los, a valorizá-los, e a concorrer para sua construção histórica, ou seja, é pela educação que se prepara para o usufruto (e novas produções) dos bens espirituais e materiais. Tudo isso não se dá como simples aquisição de informação, mas como parte da vida, que forma e transforma a personalidade viva de cada um, nunca esquecendo que “cada um” não vive sozinho, sendo então preciso pensar o viver de forma social, em companhia e em relação com pessoas, grupos e instituições. Assim, a educação se faz, também, com a assimilação de valores, gostos e preferências; a incorporação de comportamentos, hábitos e posturas; o desenvolvimento de habilidades e aptidões e a adoção de crenças, convicções e expectativas.

Desta forma, e de acordo com Paro, será pela humanização, pela capacidade do sujeito (educador e educando) de estabelecer relação com o outro, pela valorização da vida, pela capacidade de se perceber e de perceber o outro como um sujeito único, capaz de construir conhecimento e promover cidadania, que poderemos construir educação de qualidade a serviço da vida.

Nessa perspectiva, a escola que busca a qualidade no processo educativo se caracteriza por ter um Projeto Político-Pedagógico com objetivos claros quanto ao tipo de formação que pretende que seus alunos possuam.

Entretanto, para que isso ocorra, a escola precisa contar com uma equipe docente envolvida na construção e execução desse projeto. Professores competentes e politizados, capazes de estabelecer um relacionamento com seus alunos, permeado pelo respeito. É a postura do professor com relação ao processo ensino-aprendizagem que servirá de suporte, ou não, para que o aluno possa sentir-se desafiado a aprender a aprender.



XVIII

Seminário Internacional de Educação no MERCOSUL

II Mestrado de Tecnologias
na Educação a Distância
III Mestrado de Trabalhos
Científicos do PIBIC
VI Curso de Práticas Socioculturais
Interdisciplinares
VIII Encontro Estadual de
Formação de Professores



Na organização desse projeto é necessário considerar a legislação, o currículo, os conteúdos, as metodologias..., pois conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2009, p. 360, grifo dos autores):

o projeto pedagógico-curricular considera o já *instituído* (legislação, currículos, conteúdos, métodos, formas organizativas da escola e outros), mas tem também algo de *instituinte*. O grupo da escola pode criar, reinventar a instituição, os objetivos e as metas mais compatíveis com os interesses dela e da comunidade.

Assim, ao revelar as aspirações e interesses, os indivíduos mudam, mudando o próprio contexto em que atuam (Libâneo, Oliveira e Toschi, 2009). Portanto, é na elaboração do Projeto Político-Pedagógico, que está o maior desafio da escola que busca a qualidade no processo educativo.

Já o currículo possibilita concretizar as funções da escola. Dada a sua flexibilidade, pode ser organizado conforme a necessidade e a demanda sociocultural do momento. Para Paro (2009, 113, grifo do autor) “o conteúdo do currículo deve ser visto de uma perspectiva mais ampla que contemple a formação *integral* do cidadão”.

Imprescindível e de igual importância é a avaliação, entendida como um processo contínuo e sistemático, não restrita apenas ao conteúdo ou ao processo de aprendizagem em si, mas como parte de um sistema mais amplo. Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2009, p. 378, “a avaliação é requisito para a melhoria das condições que afetam diretamente a qualidade do ensino”. Perpassando os diferentes segmentos envolvidos, ela passa a ser uma referência de análise dos objetivos estabelecidos nos diferentes aspectos, desde o Projeto Político-Pedagógico ao plano do professor.

Pelo seu caráter diagnóstico, a avaliação possibilita promover conhecimento, redimensionar investimentos e prioridades, já que engloba todo o processo. Abrange não apenas a aprendizagem dos alunos na sala de aula, mas também as escolas e o sistema educacional.

No entanto, esse processo não diz respeito apenas à escola (gestores, professores). A adesão dos pais ao projeto educacional da escola e o seu efetivo envolvimento favorecem o sucesso do educando no processo educacional. A educação passa a ser compartilhada entre família e escola e a qualidade pode concretizar-se.

Da mesma forma, é essencial para a escola que busca qualidade o trabalho do coordenador pedagógico, do gestor, e a participação do Conselho Escolar.



XVIII

Seminário Internacional de Educação no MERCOSUL

II Mestrado de Tecnologias
na Educação a Distância
III Mestrado de Trabalhos
Científicos do PIBIC
VI Curso de Práticas Socioculturais
Interdisciplinares
VIII Encontro Estadual de
Formação de Professores



O coordenador tem papel importante como mediador na busca da concretização do Projeto Político-Pedagógico e na promoção da formação continuada dos professores. Ao gestor está reservada a tarefa especial de liderança na articulação dos diferentes segmentos, promovendo a participação efetiva de todos, considerando os aspectos pedagógicos, administrativos e de recursos humanos. Uma efetiva participação do Conselho Escolar se faz necessária para a definição de prioridades, discussão de problemas e busca de soluções, tanto no aspecto pedagógico, administrativo e político.

Instigante e desafiador é o espaço educativo que, conforme Corrêa e Sousa (2002, p. 59 , grifo dos autores) “... de uma autonomia *decretada* é necessário fazer surgir uma outra – uma autonomia *construída*...”. Esse processo que se efetiva a partir do diálogo, mesmo que, por vezes, conflitivo, produzido pelos diferentes grupos ou sujeitos que participam da organização desse espaço, ou seja, a comunidade escolar.

Para o envolvimento da comunidade nas discussões do processo educacional, entretanto, é importante que se tenha claro que “as formas de participação da comunidade devem estar subordinadas aos objetivos e às tarefas da escola, à observância de certas normas e diretrizes próprias da instituição escolar” (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2009 p. 391). E mais, de acordo com os autores, é imprescindível também que cada participante tenha clareza de sua função dentro desse espaço, já que, tanto as funções como as responsabilidades dos profissionais da escola, são distintas das instituições da comunidade e dos pais (Libâneo, Oliveira e Toschi, 2009).

Na perspectiva da qualidade, a escola precisa da adesão de sua comunidade e do efetivo envolvimento destes no processo educacional. Com relação aos pais, independente da compreensão que os mesmos possuem a respeito do processo educativo, na sua grande maioria, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2009, p 301):

... os pais desejam que seus filhos aprendam bem, que não aprendam coisas erradas, que os conhecimentos, as habilidades, os valores tenham serventia para a vida – ou seja, desejam uma escola em que os alunos estejam motivados para estar nas aulas e se envolvam com afinco nas atividades da classe.

Conceituando assim a escola como um lugar de aprendizagem para a vida, depositando nela seus anseios e também a responsabilidade para isso.



Há um consenso também na comunidade de que a educação é a base para a formação humana. Mesmo que falta a ela a clareza da complexidade desse processo é possível perceber na sua fala o que diz Demo (2002, p. 20-21):

educação passa a ser o espaço e o indicador crucial de qualidade, porque representa a estratégia básica de formação humana. Educação não será, em hipótese nenhuma, apenas ensino, treinamento, instrução, mas especificamente formação, aprender a aprender, saber pensar, para poder melhor intervir, inovar.

O autor deixa claro que é pela educação que se estabelece, na comunidade escolar o diálogo, a comunicação - estratégias essenciais para a promoção da qualidade do processo educativo.

O Circulo de Pais e Mestres, como órgão representativo dos diferentes segmentos da comunidade escolar, embora sendo uma entidade sem fins lucrativos, exerce sua influência também quando mobiliza recursos materiais e financeiros da comunidade para auxiliar a escola na melhoria e aprimoramento do processo educacional. E quando mobiliza a comunidade, estimula a participação de pais, alunos, professores na realização de atividades culturais, festivas, eventos esportivos, dentre outros.

O Grêmio Estudantil, por sua vez, pode exercer grande influência na busca da qualidade, uma vez que funciona como instrumento de mobilização dos estudantes em defesa de seus interesses. Ao promover debates, eventos culturais e esportivos, oportuniza a aprendizagem e a vivência da cidadania, da responsabilidade social, o desenvolvimento de talentos e a participação ativa do corpo discente no cotidiano escolar e da comunidade.

Além do Círculo de Pais e Mestres e do Grêmio Estudantil, também é importante o Conselho Escolar, formado pelos diferentes segmentos da comunidade escolar com possibilidades de participação da comunidade externa. Seu papel é imprescindível para a garantia da qualidade da escola, pois, além de buscar a integração dos vários segmentos em prol da qualidade do trabalho desenvolvido, é um órgão fiscalizador das ações da equipe de gestão na execução administrativa e pedagógica da escola.

No contexto escolar é o educador quem vai mediar as interações e proporcionar um espaço de articulação dos conceitos construídos pelo aluno no seu cotidiano e os conceitos científicos. Essa questão é assim defendida por Demo, (2002, p. 90):



XVIII

Seminário Internacional de Educação no MERCOSUL

II Mestrado em Tecnologias na Educação a Distância
III Mestrado em Trabalhos Científicos do PIBID
VI Curso de Práticas Socioculturais Interdisciplinares
VIII Encontro Estadual de Formação de Professores



um corpo docente estimulado e estimulante é sempre a peça central, porque, na base do bom exemplo, move a escola a superar os limites da passividade transmissiva. Os alunos sentem-se levados a participar de pesquisas, propostas, experiências, laboratórios, gincanas, competições, seminários, etc., internalizando na teoria e na prática que o centro do aprender é o aprender a aprender.

Nesse sentido, o olhar, a postura do educador diante dos diferentes desafios que enfrenta ou que propõe ao aluno é que vão desencadear neste o gosto pela aprendizagem. A capacidade do educador em dialogar com os diferentes, a partir do conhecimento que tem de si mesmo e da realidade que o cerca, é a ponte que possibilita o caminho para estabelecer esta relação.

Pessoas que trabalham na escola também realizam ações educativas desde o atendimento aos pais, efetuado pelo secretário, como a distribuição da merenda, envolvem atitudes e modos de agir dos funcionários da escola, influenciando a educação das crianças de maneira positiva ou negativa (Libâneo, Oliveira e Toschi, 2009). Assim, para que possam influenciar positivamente na promoção da qualidade do processo educativo, é fundamental que também esses se sintam motivados e participantes do processo.

Quando a palavra de ordem para as organizações contemporâneas é qualidade, gerir a escola nesta perspectiva implica rupturas, estabelecimentos de novos rumos, pois “a transformação da escola em *ambiente didaticamente construtivo e participativo* pode ser assumida como o desafio da hora por parte da gestão pública ou privada...” (DEMO, 2002, p. 88, grifo do autor). E para o autor isso implica em romper com uma tradição secular reprodutiva, cercada de obstáculos que repelem a inovação (DEMO, 2002).

Para que a gestão democrática ocorra, compete ao gestor promover a participação da comunidade. Para esclarecer essa questão Lück et al., (2008, p.20) dizem que:

aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

Isso requer a criação de uma cultura organizacional e de processos de gestão que valorizem a participação e o desenvolvimento de competências de todos os membros da escola, entre elas, a “capacidade de comunicação e expressão oral; facilidade de trabalhar em grupo; capacidade de argumentação; formas de enfrentar conflitos e situações difíceis” (LIBÂNEO,



OLIVEIRA E TOSCHI, 2009, p. 387). Essa tarefa compete aos gestores que, para esses autores, seriam tanto os diretores quanto os coordenadores pedagógicos.

Conhecer a realidade da escola, trazer para a discussão todos os envolvidos (profissionais, pais, alunos, comunidade) e, a partir disso, enumerar os aspectos positivos e negativos, sem medo ou ressentimento, é um ato que exige coragem. Processo em que tanto a fala quanto a escuta são fundamentais devendo ser respeitadas e valorizadas.

Pela participação da comunidade, a escola deixa de ser um espaço fechado e separado da realidade social e conquista seu espaço como comunidade educativa, que passa a interagir com a sociedade civil (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2009). Ou seja, há espaço para tomada de decisão coletiva sobre os processos e ações de gestão escolar, bem como a capacidade de assumir a sua execução (LÜCK et al., 2008).

Ao promover a gestão democrática na unidade escolar, o gestor precisa ter clareza de sua responsabilidade nessa questão, pois cabe a ele gerir esse processo. Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2009, p. 334):

... a participação implica os processos de gestão, os modos de fazer, a coordenação e a cobrança dos trabalhos e, decididamente, o cumprimento de responsabilidades compartilhadas, conforme uma mínima divisão de tarefas e um alto grau de profissionalismo de todos. Portanto, a organização escolar democrática não implica só a participação na gestão, mas a gestão da participação.

Isso revela que a participação somente pela participação não produzirá resultados positivos. É preciso haver organização, liderança, em cujo processo os sujeitos criam o sentimento de pertencimento, e desenvolvem uma equipe composta por pessoas que, em conjunto sentem-se responsáveis em garantir o sucesso da escola.

Finalmente, para que o gestor possa atuar de maneira eficaz, é essencial que ele desenvolva habilidades de liderança. Tenha um plano de ação com objetivos claros, que sirvam para motivar e mobilizar as pessoas a atuarem no processo

CONSIDERAÇÕES FINAIS OU CONCLUSÃO

Qualidade em educação é um tema complexo. E dada a sua complexidade, não permite a este estudo ser conclusivo.



Ao analisar o corpus desse trabalho podemos verificar que conhecimento e educação são duas faces de um mesmo processo. Um processo que se quer conceber como de formação de sujeitos cidadãos. E a formação pessoal e profissional e o comprometimento político dos educadores constituem elementos indispensáveis à construção da qualidade na educação.

Educação com qualidade implica acompanhar o desenvolvimento da ciência sem perder de vista a importância da formação para o exercício livre e responsável da cidadania. E a qualidade do processo educativo resulta da soma de esforços de todos os integrantes da comunidade escolar.

A família, independente da qualidade de sua formação cultural e do seu entendimento sobre educação, exerce influência no processo educativo. E à escola compete oferecer a ela oportunidades para o seu aperfeiçoamento.

A escola de hoje vive as influências da globalização – um contexto extremamente desafiador e que, em razão de seus interesses, requer dos educadores atenção e cuidado. Assim, nesse processo tão complexo e desafiador, cabe ao gestor ser o grande articulador da caminhada que a comunidade escolar realiza na busca da qualidade para a educação. Compete a ele articular os diferentes segmentos, de forma democrática. Para isso é importante que ele crie uma cultura organizacional, e de gestão de processos, em que a participação e o desenvolvimento de competências de todos os membros envolvidos devem ser valorizadas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Janaina; GARBIN, Tereza Almeida. Gestão democrática na escola pública, uma perspectiva possível. Disponível em: <<http://www.diadiaeducação.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/8652-pdf>>. Acesso em 13/08/10

DEMO, Pedro. Educação e qualidade. 7. Ed. São Paulo: Papirus Editora, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da escola pública: teoria e prática. 5 ed. Goiania: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. 7. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2009.

LÜCK, Heloisa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. A escola participativa. O trabalho do gestor. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

NEGRINI, Sandra Maria. Gestão democrática da escola pública uma relação teórico-prática. Disponível em: <<http://www.diadiaeducação.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/8652-pdf>>. Acesso em 13/08/10



XVIII

Seminário Internacional de Educação no MERCOSUL

II Mestrado de Tecnologias
na Educação a Distância
III Mestrado de Trabalhos
Científicos do PIBIC
VI Curso de Práticas Socioculturais
Interdisciplinares
VIII Encontro Estadual de
Formação de Professores



OLIVEIRA, Romualdo Portela de. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. Universidade de São Paulo, Faculdade de **Educação ...** Disponível em: <<http://www.scielo.nr.pdf/rbedu/n28/02n28.pdf>>. Acesso 06/06/10

PARO, Vitor Henrique. A Gestão da Educação Ante as Exigências de Qualidade e Produtividade da Escola Pública. Disponível em: <http://firgoa.usc.es/drupal>>. Acesso em 06/06/10

PARO, Vitor Henrique. Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino. São Paulo: Editora Ática, 2007.

_____ Gestão democrática da escola pública. 3 ed. São Paulo: Editora Ática, 2001.

_____ Qualidade do Ensino: A contribuição dos pais. São Paulo: Xamã, 2000.

SANTOS, C. R. O gestor educacional de uma escola em mudança. São Paulo: Thompson Pioneira Learning, 2002.

VIEIRA. S. L. (org.). Gestão da escola - desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.