



Secretaria de  
Educação



# PERNAMBUCO

G O V E R N O D O E S T A D O

## CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM GESTÃO ESCOLAR

ROTEIRO DE AULA

MÓDULO 3

Gestão Democrática, Instrumentos de Gestão  
e Diálogos com a Comunidade

O acreditar é o ponto de partida, que torna possível uma organização democrática do espaço escolar, que ocorre juntamente com as pessoas que partilham este espaço.

## Escola

### Espaço aberto à diversidade



O Brasil é um dos países mais ricos em diversidade cultural, com influências de muitos países e povos.

<http://www.sempretops.com/estudo/diversidade-cultural/>



Cidadania **Amigos da Paz** – Escola  
Cidadã – Escola Solidária

<http://nccamigosdapaz.wordpress.com/2011/11/04/comemoracao-do-decimo-quarto-aniversario-do-nccapaz/>

A Gestão democrática implica partilha em conjunto com as demais pessoas.

A necessária compreensão e exercício do diálogo.

Lidar com os desafios peculiares de forma compassiva e justa.

A gestão democrática pode e deve ter como foco a aprendizagem dos alunos.

As possibilidades de concretização de um trabalho sistêmico em todas as áreas de atuação do gestor.

**A essência da Gestão Democrática está em fazer com as pessoas que estão conosco num determinado espaço e lugar, respondendo, sobretudo, às suas necessidades e ansiedades.**

Uma gestão que queira ser democrática precisa ter claro que a tomada de decisões, sua execução e sua avaliação **devem envolver um número cada vez maior de pessoas.**

**Inclusive dos alunos – as crianças e os jovens na construção de um mundo melhor.**

**“As decisões não são centralizadas hierarquicamente, mas debatidas, afluindo as posições e interesses dos diversos segmentos que compõem a escola” (Almeida, 1993)**



Sustentabilidade e consumismo – como conciliar

<http://momendereflexao.blogspot.com.br/2011/02/sustentabilidade-e-consumismo-como.html>

## Participação

A participação exige uma aprendizagem que dificilmente se dá apenas com estudos teóricos.

Aprendemos a participar participando, no estabelecimento de relações pessoais, interpessoais e institucionais.



O (JAA) é um movimento de jovens ambientalistas apartidários que tem em seus princípios o Tratado de Educação Ambiental para Sociedade Sustentável e responsabilidade Global, A Carta da terra, Agenda 21 e COM-VIDA.

<http://protagonismojuveniljaa.wordpress.com/fotos/>

**VIDEO**

**Escola 2.0 - Respeito em sala de aula  
Projeto não - violência**

<http://www.youtube.com/watch?v=2POblJMFSXI&feature=relmfu>

## Participação

A participação para uma Cultura de Paz  
não é dada, é criada.

Não é dádiva, é reivindicação “pacífica”.

Não é concessão, é sobrevivência e  
transcendência (sonhar juntos).

A participação precisa ser construída,  
refeita e recriada.

A participação é um integrante e não  
apenas uma alternativa da gestão



### Memorial dos pacifistas

**A paz não é inércia, é o trabalho corajoso que faz  
nascer a solidariedade no interior do homem -**  
Albert Schweitzer (*Premio Nobel da Paz – 1952*)

<http://www.movpazrecife.org.br/pacifistas/>

A constituição da identidade na escola é feita de **SUJEITOS COLETIVOS** e para isso os gestores/educadores podem ajudar :

- É essencial procurar fatores de identidade entre os participantes. É preciso estar atento ao “momento emocional” do grupo, favorecendo simpatias e procurando superar antipatias.
- Assumir uma tarefa comum, caracterizada por uma leitura da realidade e do projeto que se pretende realizar.
- Solicitar o comprometimento pessoal e grupal em relação a objetivos e metas comuns.
- O grupo passa a assumir ou a acolher uma identidade comum.
- Atuar publicamente com essa identidade, enfrentando os desafios dos ambientes físico e social.
- Conservar a memória da criação e as experiências do grupo.
- Propor obras concretas que ajudem a vida do grupo.
- Interação entre os sujeitos, ou seja, uns Com os outros em clima pluralista e democrático.

## Acreditar – Investir - Avaliar

Ao gestor, portanto, cabe o papel, nem sempre tranquilo, da cobrança das decisões acordadas coletivamente.

Do gestor são cobrados resultados porque ele é catalizador da produção da escola.

É a ele que se dirigem tanto os órgãos superiores, quanto a comunidade.

Assim como um maestro, o gestor organiza, articula, lidera os rumos e ritmos da escola convergendo para a aprendizagem e empoderamento dos alunos.



Orquestra Jovem da Escola Estadual Padre João Botelho, PE - vem realizando concertos para público de diversas idades.

<http://orquestravm.blogspot.com.br/>

## Diálogo

Diálogo como a verdadeira forma de comunicação humana, na tentativa de **superar as estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e as práticas educativas** a fim de se construir, coletivamente, na escola, na sociedade e em todos os espaços do mundo, uma nova ética humana e solidária.

Uma nova ética que seja o princípio e o fim da gestão democrática, de uma **educação comprometida com a verdadeira formação da cidadania.**

**O diálogo ultrapassa as fronteiras das diferenças.**



Arquitetura indígena Kamaiurá – Alto Xingu - sendo ensinada aos não indígenas.

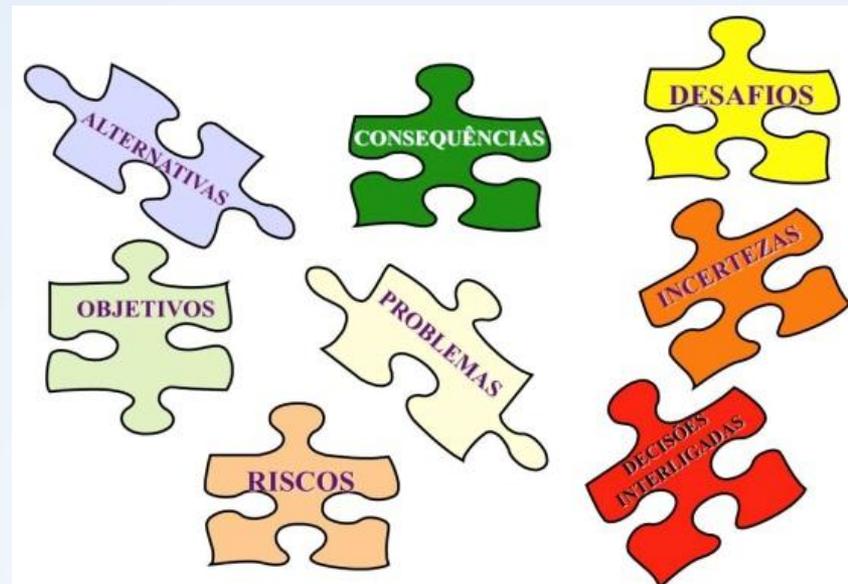
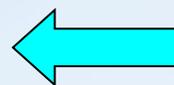
Disponível em:

<http://permaculturabr.ning.com/profiles/blogs/arquitetura-indigena-do-alto>



MODELO DE GESTÃO MIGLIORI

Perceber e ter cada vez maior clareza dos nossos rumos, dos nossos ritmos e dos impactos que produzimos.



Implicações aparentemente isoladas na verdade são peças interligadas.



## ATIVIDADE 1

- Com base em Paulo Freire, sugerimos alguns pontos importantes para o trabalho cotidiano. Nada melhor para uma atividade reflexiva do que exercícios no cotidiano. Vamos lá?
- A cada item da tabela contida no caderno do módulo 3 (p. 45) escreva o que no seu dia-a-dia poderia ser exemplificado. Não se preocupe com o certo ou errado. “Pensar certo é não estar absolutamente certo das nossas certezas”- Paulo Freire. Portanto, voltar o olhar para suas ações e refletir sobre elas irá trazer inúmeras possibilidades do pensar certo. Não é preciso ser rígido, mas rigoroso, que no sentido de fazer as reflexões com profunda atenção.



Imagem  
capturada do  
vídeo



VIDEO

Projeto de Herivaldo Alves Pereira  
Professor Nota 10, edição

<http://www.youtube.com/watch?v=JC95g14VK1o>

## **Autoridade e liberdade**

O que queremos de uma boa escola é que entre as várias competências, leitora, escritora e outras, ela também promova **a autonomia** dos educandos.

Para tanto, não há como fugir e é preciso estar atento à relação autoridade-liberdade.

É preciso um equilíbrio nesses dois pontos, pois é muito fácil cairmos no autoritarismo ou na licenciosidade, ambos prejudiciais à formação dos educandos.

A tensão entre autoridade e liberdade sempre estará presente e é importante que esteja e de forma cada vez mais consciente. Negar essa tensão compromete o aprendizado da autonomia, pois é comum o exercício legítimo da autoridade ser confundido com autoritarismo. O mesmo acontece com a liberdade que pode se confundir com licenciosidade.

VIDEO  
ESCOLA – ESPAÇO DE CONVIVÊNCIA

<http://www.youtube.com/watch?v=-IDqXLa6kzM>

## Sentimento de pertencimento



Criação e acervo de fotos – Magda Marly Fernandes(2003)

Já aconteceu de você sentir um friozinho na barriga ou um aperto na garganta, numa situação em que alguém lhe diz:

“Este lugar não é seu!” , ou  
“Isto não te pertence!”?

Você consegue se lembrar de algo que o tenha marcado na Educação Básica?

Quem somos, a que pertencemos, quais aspectos nos faz sentir gente, quem é este ao nosso lado?

## VIDEO

Forrest Gump vai à escola

<http://www.youtube.com/watch?v=gAWCCpZrYFg>

## Gestão com foco na aprendizagem

É de suma importância para nós, educadores, percebermos que, se existe uma vocação para as pessoas, essa vocação é para a aprendizagem permanente. Em outras palavras, a vocação para o aprender sempre deve ser uma marca do educador que aposta o tempo todo na aprendizagem de seus alunos e na sua própria aprendizagem.



A escola como Laboratório de Aprendizagem

<http://www.unipar.br/unidades/toledo/campus-i/laboratorio-de-aprendizagem/>

## Aprender é a busca do Ser Mais



Exatamente por sermos inacabados é que nos mobilizamos sempre para as inúmeras possibilidades de SER MAIS.

Por isso estaremos buscando todas as ações que possam viabilizar toda aprendizagem possível aos nossos alunos.

O equilíbrio está em buscar valores para ensinar uma cultura cidadã.

## Instrumentalização pistas para um exercício democrático

Essa capacidade amorosa de acolhimento não lhe tira a autoridade, e nem o impede de agir conforme os ditames legais.

O educador que busca na gestão democrática uma atuação mais pertinente e procura se apropriar de todas as condições para uma excelência do fazer, com certeza encontrará na compreensão humana seu suporte.

Humor, alegria, rigor nas atividades, vigor no cumprimento dos objetivos são aditivos da compreensão e parcerias.



CARTA DE PRINCÍPIOS

Escola Municipal Amorim Lima – SP

<http://blogdaformacao.files.wordpress.com/2011/12/carta-principios.jpg>

## Registrar passos – conquistas O que deve melhorar

Tenha sempre em mente alguns dados fundamentais:

**O registro.** Manter tudo o que puder registrado. Organize painéis, pastas, fotos, quadros, filmes etc.

Importante também manter todo material disponível e com espaço em que as pessoas possam ampliá-lo e atualizá-lo. Ser interativo.

Utilizar-se sempre dos dados para propor o Projeto Pedagógico e os Pequenos Projetos Didáticos.

As dinâmicas ou outras ações, em si mesmas, não representam muito. Elas ganham sentido quando estão a serviço, no nosso caso, da construção de uma proposta democrática.

O desenrolar das dinâmicas normalmente é muito mais rico que os produtos finais. Seria muito interessante o registro, também, do processo da própria dinâmica, como um relato histórico. O produto final assume a frieza de uma foto que, se não for contextualizada, perde o sentido.

## ATIVIDADE 2

- Forme equipes;
- Cada equipe deve analisar as características necessárias no exercício de um bom gestor escolar (p. 36 do caderno do módulo 3).
- Identifique no cotidiano da escola situações onde são necessárias essas características.

# Gestão democrática e educação de qualidade social

## Roteiro de discussão:

1 – Delimitação do tema da gestão escolar no contexto da transição democrática que caracteriza a história recente de países latino-americanos, em especial, do Brasil.

2 - Reflexão sobre a relação entre esse processo político mais geral e as novas demandas e expectativas sociais que chegam às escolas a partir da sua crescente abertura para os segmentos mais pobres.

3 – Problematização da relação entre equidade e autonomia escolar, chamando a atenção para novas possibilidades de compreensão da gestão escolar.

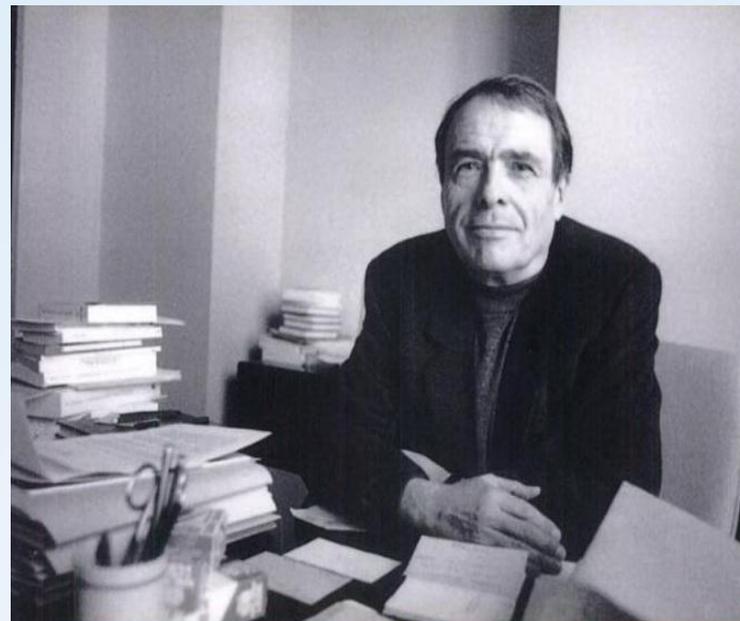
4 – Reflexão sobre os novos desafios para a gestão escolar decorrentes da crescente expectativa que os segmentos populares brasileiros depositam na escola.

Ao percorrer esse roteiro, pretende-se estimular uma reflexão que articule a dimensão administrativa e pedagógica da gestão escolar, com aspectos políticos e sociológicos e a imaginação institucional em torno das políticas públicas educacionais.

## O papel social da escola e o tema da gestão

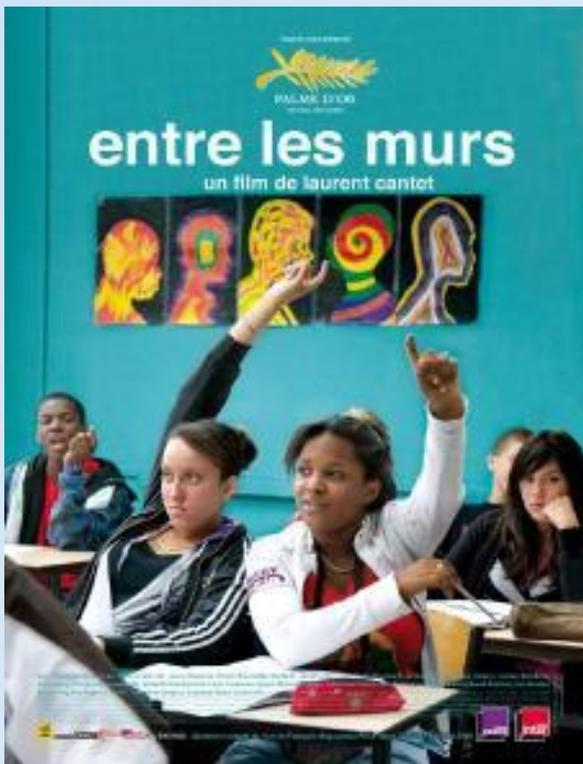
- A exemplo do que ocorre com outros ambientes institucionais, também a escola pública experimentará um processo de transição a partir da Constituição de 1988 que, no fundo, tem a ver com a necessidade de redefinir os termos da sua relação com o meio popular, de onde vem a maior parte de seus alunos: do padrão assimétrico e frequentemente paternalista que tradicionalmente a caracteriza, ela está obrigada a construir um padrão igualitário e equitativo.
- A realização da missão que o projeto constitucional atribuiu à escola é o ensinar e educar para a vida em sociedade; de contribuir para a formação cidadã; e de proporcionar o ingresso em um mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo. Missão esta que, afinal, situa a escola como uma das principais referências institucionais em uma sociedade com passado autoritário, mas que pretende forjar indivíduos livres, autônomos e integrados em uma comunidade fraterna.

- Para Basil Bernstein, a escola e a família popular tinham uma relação marcada por códigos culturais e linguísticos distintos, que terminavam por estabelecer uma situação de desvantagem para os alunos oriundos das classes populares.
- Desse modo, a escola se tornava pouco capaz de reverter o quadro de desigualdade social existente.
- Pierre Bourdieu leva esse argumento ainda mais longe. Desde seu trabalho precursor, realizado em coautoria com Jean Claude Passeron, intitulado *A Reprodução*, Bourdieu realiza a denúncia de que, apesar de prometer um credenciamento acadêmico que prestigia o mérito, a escola seria, sobretudo, um lugar de legitimação das desigualdades sociais existentes em cada sociedade, na medida em que converte a desigualdade.



Pierre Bourdieu  
(Denguin - 1930 — Paris – 2002),  
sociólogo francês, autor fundamental da  
chamada sociologia da reprodução.

<http://en.wikipedia.org/wiki/File:Pierre-Bourdieu-cover.jpg>



VIDEO - acesse

<http://www.youtube.com/watch?v=9EAdkrVbzjU>

- Enquanto a escola foi institucionalmente forte e amplamente legitimada pelas classes média e popular, a sociologia da reprodução foi valorizada como um paradigma teórico dominante, mas na medida em que a escola se vê questionada por adolescentes e jovens que cada vez mais a afrontam, já não parece fazer mais sentido falar em reprodução.
- No conhecido filme “Entre os Muros da Escola” há uma cena que sintetiza bem a crise atualmente experimentada pela escola em um país como a França, onde a escola pública até recentemente gozava de amplo prestígio e legitimidade: um professor de Língua Francesa, bastante dedicado, tenta ensinar aspectos básicos do francês culto.
- Mas é o tempo todo interrompido por estudantes – boa parte dos quais filhos de imigrantes - que questionam com certa hostilidade sobre a utilidade de se aprender aquilo.

Um dos mais importantes sociólogos da educação francesa, François Dubet, caracteriza essa abordagem metodológica de *sociologia da experiência escolar*, para deixar bem claro que, agora, a escola precisa ser estudada a partir da observação das interações concretas no interior de cada espaço escolar.

Por quê? Porque a escola passou por um processo de *desinstitucionalização* que faz com que os comportamentos de alunos, professores e demais profissionais da escola sejam muito mais dependentes das circunstâncias e dos arranjos locais.

Outro importante sociólogo francês, Alain Touraine, vai defender uma profunda reforma da concepção de escola, que deve “renunciar à concepção sociocêntrica da educação aceitando individualizar as relações com os alunos”. Para Touraine, aquilo que ele denomina “escola do sujeito” deve estar centrada no seu público, e por isso deve ser um lugar de comunicação e não um aparelho transmissor de mensagens (2003: p. 328 e segs.).

## Otimismo Pedagógico

De especial importância para a nossa discussão é considerar que essa ‘virada’ no debate sociológico vai se encontrar com o campo da gestão escolar, abrindo caminho para uma inédita valorização do poder da escola, vale dizer, do poder de cada escola para realizar de modo mais ou menos eficiente sua missão institucional.

Esse é o pano de fundo que leva à formação de uma nova tendência, que passou a ser conhecida como *otimismo pedagógico*, justamente por se caracterizar pela ênfase na convicção de que uma escola com uma boa gestão pode obter bons resultados acadêmicos

## Qualidade - Equidade

- I Conferência Mundial da Educação realizada em 1990, na Tailândia, quando mais de 150 governos nacionais firmaram uma declaração comprometendo-se a assegurar uma educação básica de qualidade.
- A partir da noção de qualidade como *equidade*, ganha especial relevância a busca por um melhor entendimento sobre a relação que a escola precisa estabelecer com seu contexto real, marcado por desigualdades e diversidades que, se não consideradas, acabam conspirando contra o trabalho escolar.
- Caso não articulada ao princípio da *equidade*, a adesão pura e simples ao valor igualdade acaba por produzir inúmeras desigualdades.

Nestor Lopez, sociólogo argentino, formulou o conceito de educabilidade para tentar responder à pergunta: “é possível educar em qualquer contexto?” A exposição fotográfica “ A Educação é um Direito: pela não Discriminação na América Latina e no Caribe”, da qual López foi um dos curadores, pode ser entendida como uma resposta visual a esta questão.



Para ver mais acesse [http://educacao.uol.com.br/album/escolas\\_america\\_latina\\_album.htm](http://educacao.uol.com.br/album/escolas_america_latina_album.htm)  
Acessado em 04/06/2012

## Equidade e autonomia escolar

- A forte ideologia da participação, combinada à forte adesão aos mecanismos de descentralização – depois de anos de centralização autoritária - criaram uma situação que, embora generosa em seus princípios, acabou se mostrando portadora de efeitos perversos.
- Em primeiro lugar, isso se deu por estimular um sistema competitivo entre as escolas, gerando um crescente desequilíbrio no interior da rede, desigualando muito as escolas.
- Além disso, essa situação aconteceu por se pressupor uma predisposição da comunidade escolar para participar ativamente da gestão, e que não é óbvia para países com forte passado autoritário, como é o caso do Brasil.
- Com isso, o que acabou ocorrendo na maior parte dos casos foi uma situação na qual a escola não era controlada nem “por cima” nem “por baixo”, gerando uma série de problemas, entre os quais, o mais importante é o fraco desempenho escolar.

## Vértice fraco e aposta radical na autonomia escolar

- Como constatamos em pesquisa qualitativa realizada junto a diretores escolares do Rio de Janeiro e de Pernambuco, é bastante recorrente entre os diretores – em geral muito dedicados – a dificuldade para dividir tarefas, criar um coletivo com o qual compartilhem a gestão.
- Com isso, acabam personalizando sua função e, ao invés de se afirmarem como uma porta-voz de uma comunidade escolar junto ao vértice, acabam se vendo isolados, o que aumenta ainda mais sua tendência a personalizar o exercício do papel de gestor (Burgos e Canegal, 2011).

## II – Vértice da rede forte, escolas fracas.

- Neste caso, no melhor dos casos, pode-se produzir uma gestão escolar racionalizada, mas distante da vida local e de suas especificidades e, nesse sentido, pouco preparada para realizar uma educação equitativa. No pior dos casos que, no entanto, é muito frequente, essa situação leva a um mal-estar escolar que, no limite, pode fazer com que professores e funcionários identifiquem o(a) diretor(a) como preposto(a) do vértice, abrindo espaço para um ambiente de desconfiança, de má vontade e até de sabotagem.
- Algumas reformas que levam a esse tipo de configuração têm em comum o fato de se basearem em uma contradição, a saber: pretendem atacar o problema do desempenho escolar sem, no entanto, atacar a fragilidade institucional da escola, e sem procurar fortalecer a comunidade escolar. Um indicador disso é que tais reformas se apoiam fortemente no diretor, sem considerar que a sua própria autoridade, malgrado as evidências em contrário, é frágil, justamente por seu isolamento no ambiente escolar.

## Contextualização sócio histórica

- Como se sabe, a universalização do acesso ao ensino fundamental no país se consolida em meados dos anos de 1990. Esse processo de ampliação do acesso à escola começa a ocorrer nos anos de 1970, quando a presença de crianças oriundas de famílias pobres nas escolas ainda se fazia acompanhar por um atestado de pobreza, que as liberava de contribuir com a “caixa escolar”. A chegada maciça de pobres à escola pública se amplia ao longo dos anos de 1980, coincidindo com o processo de redemocratização do país, e com o forte clamor popular pelo direito à educação.
- Paralelamente, nota-se, em maior ou menor escala, dependendo do bairro e da cidade, a fuga da escola pública realizada pela classe média. Essa mudança do perfil do público surpreende uma escola pouco prevenida para lidar com as novas exigências daí decorrentes



Crianças Indígenas Deixam de ir à  
**Escola** por Falta de Documentos

<http://frentedeacaopro-xingu.blogspot.com.br/2012/05/criancas-indigenas-deixam-de-ir-escola.html>

# Processo de desescolarização

- Fica demarcada, portanto, a ampliação das funções da escola, com prejuízo de “suas funções eminentemente escolares” (2010:92). A isso, Peregrino chama de “processo de desescolarização da escola”, entendido como a
- “ação combinada do esvaziamento e aligeiramento dos conteúdos escolares, da precarização dos espaços físicos escolares, das formas de trabalho que envolvem os processos de escolarização e, finalmente, da penetração maciça e do adensamento das políticas de gestão da pobreza e dos pobres que passam a frequentar a instituição” (PEREGRINO, 2010:99).

# Habitar a escola ou escolarizar-se?

Criança estudando



Escola Especial

Raio de Luz

[http://escolaespecialraiodeluz.com.br/?attachment\\_id=40](http://escolaespecialraiodeluz.com.br/?attachment_id=40)

- A desigualdade multiplica-se, e “as trajetórias desiguais demarcam a diferença entre ‘habitar’ a escola e ‘escolarizar-se’”. (2010: 317).
- Um dos efeitos mais importantes desse processo adaptativo da escola à massificação é a introdução de mecanismos seletivos orientados para “salvar” uma parcela de seus alunos.
- É como se, para alguns alunos, a mesma escola fosse mais “escola” do que para outros, em evidente descompasso com a premissa da equidade escolar.
- Em suma, se com a universalização todos acessam a escola, uma boa parte o faz mais para “habitá-la” do que para se escolarizar.

# *Escola pública – espaço dos pobres*

- Em síntese, a chegada maciça dos segmentos populares à escola pública coincide com os seguintes fenômenos contraditórios:
- A conversão da escola em um espaço de controle social dos pobres – “a gestão da pobreza” de que fala Peregrino;
- A precarização institucional, que não deixa de ser reflexo da própria depreciação do espaço escolar – cada vez mais convertido em um espaço dos “pobres”.
- Mas a precarização institucional é claramente contraditória com o fato de que, com a universalização do acesso à escola, ela passa a ter que lidar com um público muito mais complexo, seja por sua falta de cultura escolar, seja porque precisaria realizar um esforço muito maior para assegurar a educabilidade de seus estudantes;



Crianças passam fome e frio NA FAVELA

<http://www.progresso.com.br/dia-a-dia/criancas-passam-fome-e-frio-em-favela>

### Oficinas QUERÔ na escola – CIDADE DE SANTOS – SP

Os vídeos produzidos pelos alunos  
são postados em um [blog](#) do projeto  
e compartilhado entre as escolas  
participantes.



<http://www.institutoquero.org/ativas-quero-na-escola/>

- Os modelos de reformas encontradas em países da América Latina, estudados são sempre os mesmos, a saber: redirecionar o objetivo principal da escola. Isto é, ao invés de concebê-la como lugar estratégico para a gestão da pobreza - situação que acabou por colocar a instrução em lugar subordinado em face da socialização e do controle social das classes populares - a agenda da escola pública deve, agora, se voltar para a criação de mecanismos eficientes de ensino-aprendizagem.
- No Brasil, a consagração de um instrumento de aferição da qualidade do trabalho escolar como o IDEB, e a consolidação do lugar da avaliação externa como dimensão fundamental da gestão escolar, não deixam dúvida de que o passo mais importante nessa direção já foi dado, a saber, o da identificação da qualidade do trabalho escolar como a principal prioridade das políticas públicas.

## Novas demandas, novos conflitos e responsividade escolar

- A consolidação da universalização do acesso à escola e à escolarização, ora em andamento, e a gradual melhoria das escolas, são fatores que se combinam e que apontam para um cenário novo para a vida escolar brasileira.
- A escola se afirmou como um lugar de passagem obrigatório para as famílias populares, e disso se segue uma estima e uma valorização crescente da escola por parte dos segmentos populares brasileiros, o que coloca em cena todo um conjunto novo de expectativas e de demandas a ela.
- Por isso mesmo, também é parte desse novo cenário um horizonte de conflitos que tende a desafiar a escola pública nos próximos anos.

- A eficiência e a eficácia continuam sendo importantes, mas é preciso considerar que a escola é mais que um serviço.
- Ao combinar *processos de instrução com processos de socialização*, a escola se inscreve no rol de instituições especiais que, por isso mesmo, reclamam uma abordagem administrativa singular.

## A importância da escola para os segmentos populares

O QUE VOCÊ ACHA QUE A ESCOLA PODE FAZER DE MAIS IMPORTANTE PELO ESTUDANTE?	N	%
Fazer com que ele (a) possa chegar à faculdade	141	43,7
Fazer com que ele (a) aprenda a ser um cidadão/cidadã	116	35,9
Fazer com que ele vá mais longe do que eu nos estudos	46	14,2
Ensiná-lo a ser uma pessoa trabalhadora	08	2,5
Ensinar matemática e a ler e a escrever	7	2,2
De tudo um pouco	3	0,9
Dar bolsas de instituições particulares para os mais inteligentes	1	0,3
Não sabe	1	0,3
<b>Total</b>	<b>323</b>	<b>100</b>



Inadimplência nas escolas particulares sobem 10%

<http://noticias.r7.com/educacao/noticias/inadimplencia-faz-preco-das-mensalidadesescolares-subir-acima-da-inflacao-em-2010-20091201.html>

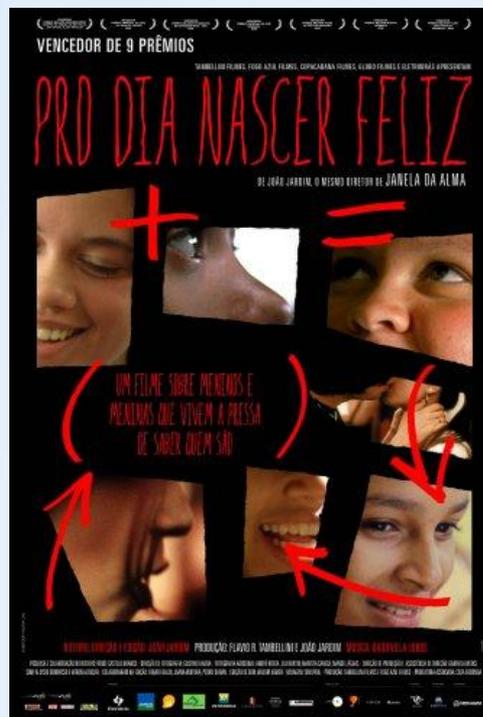
- Quando indagados sobre o que acham que a escola pode fazer de mais importante para o estudante, e colocados diante do conjunto de alternativas apresentado na tabela a seguir, 43,7% dos entrevistados reiteram a expectativa de que ela faça o estudante chegar à faculdade, indicando que esse tipo de expectativa é consistente no universo analisado.
- Mas a resposta a essa pergunta também apresentou um subgrupo, de 35,9% dos responsáveis, que optou por enfatizar a expectativa de que a escola possa ensinar o estudante a ser um *bom/boa cidadão/cidadã*.
- A adesão, até certo ponto, surpreendente a essa alternativa pode ser interpretada como uma manifestação de que, para além do *efeito mobilidade social* que a escola pode significar – e que o acesso à universidade parece representar – a escola também é percebida pelas famílias pobres a partir de um outro tipo de expectativa, mais diretamente orientada para o seu papel socializador em uma cultura democrática.

- Desse conjunto de expectativas das famílias populares, não é difícil imaginar, por exemplo, uma disputa em torno do currículo, que questione por que a escola – na maior parte dos casos – se mantém tão afastada das especificidades da realidade concreta de seus alunos.
- É verdade que esse cenário de conflito pode ganhar configurações diversas, dependendo do comportamento dos atores políticos.
- Mas parece inevitável que a predisposição das famílias para o jogo escolar e sua crescente dependência e expectativa em face da escola deverá levar a uma redefinição quanto ao entendimento da gestão escolar.

## VIDEO

### Pro dia nascer feliz – Parte I

<http://www.youtube.com/watch?v=74jokEI7RQ4>



## Desafios teóricos e práticos

- 1. O primeiro desafio, de cuja superação depende os demais, diz respeito à definição clara e consensual de procedimentos e de objetivos que devem pautar a gestão escolar. Mais especificamente, está em jogo a adequação entre currículo e metas de desempenho escolar e a delimitação do papel da escola – em seus diferentes segmentos e anos – no trabalho de socialização educacional;
- 2. O segundo, como uma decorrência imediata do desafio anterior, diz respeito à necessidade de se articular as dimensões educacional e instrucional da escola, compreendendo bem suas diferenças e complementaridades, e os papéis desempenhados por cada um no cumprimento dessas atribuições. Com isso, torna-se possível, por exemplo, identificar com mais precisão as lacunas que as escolas – em cada ano e segmento escolar, e em cada contexto – precisam preencher para o desempenho de sua missão institucional. Assim também se torna possível calibrar os instrumentos de avaliação externa;
- 3. O enfrentamento dos desafios anteriores pressupõe que a escola se abra mais para o diálogo e para a compreensão de seu “novo” público, basicamente oriundo dos segmentos populares;
- 4. Finalmente, a escola terá que instaurar formas de autoridade que equacionem o potencial conflito existente entre a autonomia escolar e o controle externo a partir do vértice. Essa forma de autoridade compartilhada entre o vértice e a base teria que ser construída a partir de uma economia organizacional pautada pelas respostas aos desafios anteriores, e por mecanismos claros de controle e responsabilização.

## ATIVIDADE 3

- Forme equipes por escola;
- Elabore uma proposta para organizar, em sua escola, um “Mural da PAZ”.
- Defina os responsáveis por cada ação, pensando em como mobilizar alunos, professores, funcionários e comunidade nesta atividade.
- As equipes devem apresentar suas propostas.

# Muito Obrigado!

**11 de agosto de 2012.**

[Progepe.duvidas@gmail.com](mailto:Progepe.duvidas@gmail.com)