

GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO EM SÃO LEOPOLDO

Alcione Müller, Paulo Fossatti (orient)
UNILASALLE - CANOAS

Resumo

O Artigo tipo Estudo de Caso focaliza as boas práticas de gestão escola de um município da Região Metropolitana de Porto Alegre. Tem por objetivo identificar e descrever boas práticas em gestão escolar desenvolvidas na Escola Municipal de Ensino Fundamental para verificar como tais práticas se aproximam ou se distanciam dos fundamentos teóricos da excelência em gestão pública. A coleta dos dados se dá por meio de entrevistas, diário de campo e experiências vividas dentro do ambiente de investigação. Os dados preliminares apontam para boas práticas de gestão resultantes do envolvimento de um grupo de pessoas que, no entanto necessita de um educador referência, animador de tal prática. Que a trocas e intercâmbio da educação básica e educação superior vem de encontro à ventilação de novas propostas para a melhoria da qualidade da escola e da comunidade escolar.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Boas Práticas de Gestão, Escola Pública

Área Temática: Ciências Humanas

1. Introdução

Trata-se de um recorte de uma pesquisa que compõe o Mestrado em Educação do Centro Universitário La Salle, em Canoas, Rio Grande do Sul. O estudo se insere na linha de pesquisa Gestão, Educação e Políticas Públicas que tem por foco: “a gestão de sistemas de ensino e/ou de instituições educativas, no contexto das políticas públicas sociais, considerando as diferentes concepções teóricas de estado e de cidadania” (Centro Universitário La Salle, 2015).

Este estudo de caso focaliza as boas práticas de gestão na educação básica municipal em uma escola de um município da Região Metropolitana de Porto Alegre. Tem por objetivo identificar e descrever boas práticas em gestão escolar desenvolvidas na Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF) para verificar como tais práticas se aproximam ou se distanciam dos fundamentos teóricos da excelência em gestão pública.

A leitura de bons livros ajuda a escapular do andar em círculos. Paulo Freire serve de inspiração:

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

A participação de projetos de Pesquisa no Programa de Pós-graduação em Educação do Centro Universitário La Salle propicia, aos autores deste artigo, um novo modo de fazer gestão educacional, seja ela na Educação Básica ou na Educação Superior. O caso aqui estudado mostra como a Educação Básica e a Educação Superior podem se fortalecer rumo à qualidade da gestão educacional que resulta em boas práticas. Prova disto são o conhecimento construído pelos

autores ao participarem sistematicamente de grupo de pesquisa que tematiza a gestão educacional em seus diferentes contextos.

A título de exemplo a Gestão Universitária do Unilasalle Canoas se ocupa com a Formação de Professores, não somente para a Educação Superior, mas principalmente em seus cursos de Licenciatura, com a Formação de Professores e Gestores Educacionais da Educação Básica.

Neste processo formativo, ensinar e aprender andam conjugados, ou seja, gestores, professores e alunos participam de um mesmo processo: todos podem ensinar e aprender na lógica de que tratamos com saberes diferentes. O conhecimento produzido, torna-se fundamental para o desenvolvimento de pessoas e comunidades.

Acho que umas das melhores maneiras para a gente trabalhar como seres humanos é não só saber que somos seres incompletos, mas também assumir essa incompletude. [...] O que significa que manter a curiosidade é absolutamente indispensável para que continuemos a ser ou a vir a ser (Freire; Horton, 2003, p. 43).

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

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

A discussão dos processos de gestão é fundamental para analisar os erros e acertos nas decisões e nos encaminhamentos das instituições educativas. A gestão é, portanto, o objeto de pesquisa através do qual pretende-se agregar algum conhecimento na área. Considerando nossas trajetórias enquanto professores e gestores, considerando a novidade trazida pela regulamentação da lei da gestão democrática e eleição de diretores em 2007, para escolas públicas, observamos muitas “surpresas” na gestão das instituições que compõem os sistemas educacionais. Da mesma forma que Freire, entendemos que o espaço escolar é histórico e culturalmente constituído.

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

As funções de supervisão e direção escolar aprofundaram a convicção de que a formação para a Gestão Escolar é tema necessário a ser problematizado pelos profissionais da educação. Pois, é por meio desta que se observa a escola e age-se sobre as situações. Mediante a visão pessoal age-se globalmente (Lück, 2011). E também, esta é uma atividade administrativa que qualquer docente pode exercer em sua vida profissional.

A gestão escolar como objeto de pesquisa é delimitada à questão de identificar e descrever as Boas Práticas de Gestão na EMEF, cidade de São Leopoldo. Cremos que o estudo pode contribuir, em nível municipal, com as metas do novo Plano Nacional de Educação (PNE-2014) e também se aproxima da ementa da linha de pesquisa 2 do Programa de Pós Graduação em Educação do Centro Universitário La Salle: “Desenvolve pesquisas para subsidiar diagnósticos, análises, proposições, programas e projetos nas áreas das políticas públicas”. Deste modo, acreditamos que a investigação poderá propor reflexões para a gestão das escolas públicas do município em estudo e a outras que por ela se interessaram.

O documento Pátria Educadora reforça a necessidade da seleção de diretores entre os mais qualificados, bem como o surgimento de currículos com menos conteúdos e maior profundidade no ensino. Esta proposta preliminar do governo federal do Brasil, por si só, provoca a necessidade de conhecer a diversidade de realidades na gestão das escolas de educação básica.

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

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

Ao conceber este artigo entendemos que as propostas necessitam de gestação, de gestos. E por isso a denominação gestor. A equipe diretiva de uma escola realiza o que se pode chamar de gestação na esperança. Ao assumir o desafio, como motor a esperança. Confiança nas pessoas e na sua capacidade de serem melhores. “Somente na medida em que os homens criam o seu mundo, que é o mundo humano, e o criam com seu trabalho transformador, eles se realizam” (Freire, 1992, p. 142).

Por isso entendemos que o gestor, muito mais que administrador, é aquele profissional que reconhece as qualidades das pessoas e as potencialidades materiais, as quais a escola tem em seu poder, que cria, inventa, engendra, que promove gestos, que realiza uma gestação. Gestação na esperança e gestação da esperança. Portanto, possibilita o desenvolvimento. Freire (1992, p. 158) entende “que, para haver desenvolvimento, é necessário: 1) que haja um movimento de busca, de criatividade, que tenha, no ser mesmo que o faz, o seu ponto de decisão; 2) que esse movimento se dê não só no espaço, mas no tempo próprio do ser, do qual tenha consciência”.

2. Metodologia

Estamos tratando de um Estudo de Caso. “Os estudos de caso enquanto método de pesquisa envolve procedimentos de planejamento, coleta, análise e interpretação de dados” (Gil, 200, p. 4). Assumimos aqui a visão de Goldenberg (2004, p. 33) para o conceito de estudo de caso, diante dos demais métodos de pesquisa nas ciências humanas:

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

Esta pesquisa qualitativa tem como foco a gestão escolar, com seu recorte na contribuição universitária às boas práticas da gestão. O campo de estudo é a Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF), da Rede de Educação Básica Municipal do Município de São Leopoldo. Conforme Fox (1981) depois de ter o problema é necessário definir o universo da investigação. Portanto, Os participantes do estudo são os integrantes da Equipe Diretiva, Professores, Funcionários, Pais, Alunos e Mantenedora.

Para este recorte a coleta de dados se dá através do diário de campo de um dos autores deste artigo também participante da direção da respectiva escola, da análise documental e da literatura e da entrevista com a diretora da escola no viés da colaboração universitária com as boas práticas de gestão. Optamos pela entrevista pois entendemos com Yin que:

Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. [...] É muito comum que as entrevistas, para o estudo de caso, sejam conduzidas de forma espontânea. Essa natureza das entrevistas permite que você tanto indague respondentes - chave sobre os fatos de uma maneira quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos. Em algumas situações, você pode até mesmo pedir que o respondente apresente suas próprias interpretações de certos acontecimentos e pode usar essas proposições como base para uma nova pesquisa (Yin, 2001, p. 112).

3. Resultados e Discussões

Ao nos propor investigar boas práticas de gestão educacional, passamos a apresentar a escola pública municipal da rede de municipal de São Leopoldo.

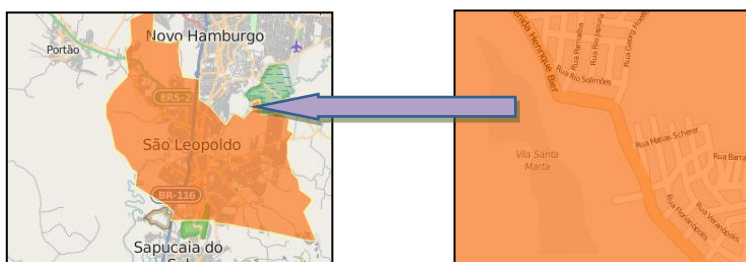
Tem-se na história do Brasil o ano de 1824 como fundação de São Leopoldo (São Leopoldo, 2013). É a cidade berço da colonização alemã. Em 18 de julho os 39 imigrantes chegaram a Porto Alegre, capital da província de São Pedro do Rio Grande e foram enviados a um estabelecimento agrícola do governo. Chamado de Feitoria do Linho Cânhamo, à margem esquerda do Rio dos Sinos, desativado por falta de resultados. Se estendia por mais de mil km² e aos poucos os imigrantes receberam seus lotes coloniais do Governo do Estado. A cidade de São Leopoldo se emancipou de Porto Alegre em 1º de janeiro de 1939. Atualmente, tem uma área de 102,738 km² e população de 214.087 hab. (Ibge, 2014).

Os dados do Ministério da Educação (IBGE, 2014) mostram que São Leopoldo tem Docente por nível - pré-escolar: 457; fundamental: 1651; médio: 344. O número de escolas por nível - pré-escolar: 99; fundamental: 68; médio: 22. E o número de matrículas por nível - pré-escolar: 3637; fundamental: 31831; médio: 6729.

Nesse mesmo sentido a Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF) tem Docente por nível fundamental: 47 e o número de matrículas por nível fundamental: 782. Esses dados foram informados pela secretária escolar em 30 de junho de 2015.

O Bairro Arroio da Manteiga está ao norte de São Leopoldo, fazendo divisa com o município de Portão. Dentro do bairro, tem a Vila Santa Marta. Por se tratar de uma área verde e área não loteada, nos mapas do governo federal não consta com ruas (conforme Figura 1).

Figura 1: Mapas de localização da Vila Santa Marta – São Leopoldo



Fonte: IBGE Cidades, 2014.

A escola, através de sua secretária escolar fez um estudo e um mapa das ruas, becos e travessas. Isso foi necessário porque os pais e responsáveis dos alunos chegavam em época de matrícula e informavam os nomes e não se tinha como visualizar a localização. A secretária relata que a cada ano aparecem novos becos, com novos moradores e novos alunos.

Numa primeira organização feita nos anos de 1989/90 as ruas foram batizadas de Um, Dois, Três,... Com a organização da associação de Moradores da Vila Santa Marta, os nomes adotados passaram a ser de árvores.

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

A EMEF foi inaugurada em 02 de abril de 2001 e começou a funcionar em fevereiro de 2001. No ano de 2015, a matrícula foi de 719 alunos. Sua construção se deu devido a uma reivindicação do movimento popular e Associação de moradores que foram assentados na Vila Santa Marta, oriundos de desapropriações feitas para a expansão dos trilhos do metrô Porto Alegre – São Leopoldo. Essa reivindicação foi de aproximadamente 10 anos. No entendimento de Lück (2011) é

apenas com uma efetiva participação, envolvimento e comprometimento local é possível promover a efetividade do ensino, tendo em vista não apenas a distância dos governos federal e estadual, e até mesmo dos sistemas municipais de ensino, em relação à escola, mas sobretudo porque são as pessoas com atuação direta ou indireta nas ações que fazem a diferença e sobretudo apartir de sua postura e perspectiva com que realizam o seu trabalho (Lück, 2011, p. 46).

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

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

Quanto mais as pessoas participarem do processo de sua própria educação, maior será sua participação no processo de definir que tipo de produção produzir, e para que e por que, e maior será também sua participação no seu desenvolvimento. Quanto mais as pessoas se tornarem elas mesmas, melhor será a democracia. Quanto menos perguntarmos às pessoas o que desejam e a respeito de suas expectativas, menor será a democracia (Freire; Horton, 2003, p. 149).

Temos como pontos a favor conhecer as pessoas que tem se dedicado diretamente na gestão da escola. Apresentamos o empenho da direção da escola, alguns professores, um grupo de alunos e alguns pais em busca de alternativas. Tem melhorado a gestão da escola. “É verdade que não podemos ser explicados por aquilo que fazemos individualmente, mas não há dúvida de que existe uma certa dimensão individual da realização social” (Freire; Horton, 2003, p. 41).

Por que a equipe de trabalho é convidada para apresentar seus projetos em Universidades e eventos? Por que a EMEF ganha concurso? Por que é da EMEF a comitiva leopoldense que visita a Universidade de Michigan, nos Estados Unidos? A realidade mostra uma escola ganhando premiações no Brasil, bem como apresentando suas práticas nas universidades da região e no exterior a exemplo da visita à Universidade de Michigan, nos Estados Unidos. Na entrevista com a diretora esta afirma que em 2013 a escola promoveu a IV Conferência Nacional Infantojuvenil pelo

Meio Ambiente - CNIJMA (Brasil, 2012). Essa atividade parece ser o ponto de corte entre o passado e o presente. “A partir desse momento não é mais possível pensar qualquer atividade sem levar a comunidade em conta”.

O que tem acontecido na escola é uma mudança de mentalidade entre professores, alunos e família através da criação da Escola Sustentável. Esse projeto foi construído pela professora mestranda com uma turma de 5º ano em 2013. Com sua entrada no mestrado em educação, seu foco foi pela pesquisa de escolas sustentáveis (Grohe, 2015). “Assim, a atuação efetivamente competente dos professores cria uma cultura proativa pela qual se evita o errado comportamento de atribuir ao sistema e a qualquer outra pessoa ou situação a culpa por condições difíceis, em vez de considerá-las como desafios e enfrentá-las com responsabilidade” (Lück, 2011, p. 60). Da mesma forma, o professor tem a tarefa da vanguarda da inovação. Para tanto, “as representações ou práticas de um professor específico, por mais originais que sejam, ganham sentido somente quando colocadas em destaque em relação a essa situação coletiva de trabalho” (Tardif, 2010, p. 12).

Seguindo a reflexão anterior, relatamos que nesse mesmo ano a professora Cristina dos Santos instalou o projeto “Fazendo um mundo melhor”. Este projeto visa a mobilização dos alunos, da comunidade e do poder público para a criação de um ambiente melhor para viver.

Lück (2011, p. 127) vê com bons olhos as práticas educativas eficazes

uma vez que contribui para a emancipação dos indivíduos de suas limitações, de seus preconceitos, de suas visões distorcidas de mundo e de si mesmos, da ignorância, enfim, para realizar essa prática de modo efetivo, torna-se necessário (re)criar a prática escolar e a escola em última instância autônoma-cidadã (Lück, 2011, p. 127).

Os alunos pesquisaram os pontos críticos de toda Vila Santa Marta. “Por que não ensinar as crianças a começarem a procurar as razões, os fatos, os eventos, porque sempre existem razões” (FREIRE; HORTON, 2003, p. 144). Para surtir efeitos sobre as pessoas é ciente que se comece, se comece a mudança pelas pessoas, nos seus hábitos e atitudes.

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

Em seminários na escola foram chamados os secretários municipais e representantes de empresas para apresentar a realidade e a necessidade de fazer o mais urgente. Tratou-se de momentos educacionais. Segundo Freire

então, deveria ser possível, começando por um processo de mobilização, criando oficinas, por exemplo, para as pessoas, nas quais os educadores esclareceriam as questões que viriam das próprias pessoas. Eu vejo também que através dos momentos educacionais em um processo de mobilização, tomamos parte no próprio processo de mobilização. Os momentos educacionais são algo que emergem do processo de mobilização e por causa dele (Freire; Horton, 2003, p. 131).

Fez-se presente o prefeito e vice-prefeito, entre outros encarregados. Foram encaminhados serviços à comunidade que envolver em torno de 10 pessoas durante uma semana. Foram criadas conferências para acompanhamento dos serviços e idealização de novas propostas na comunidade. A primeira-dama tem mostrado assiduidade e representado o prefeito em todos os encontros mensais.

A escola mobilizou a Associação de Bairro, que estava debilitada, por falta de recursos, pessoas e ambiente adequado para reuniões e lazer. Atualmente, o espaço está em revigoramento e já está prestes a iniciar um programa de iniciação ao esporte promovido pelos cursos de licenciatura da Unisinos.

A escola concorreu a um Concurso promovido pela LANXESS que apoia projetos socioambientais que contribuam para melhoria do meio ambiente. A Lanxess é empresa alemã de produtos químicos. A EMEF ficou em primeiro lugar e ganhou um valor de R\$10.000,00 para aquisição de materiais, entre o principal, a construção de eco-pontos, dentro da escola, locais de descarte em esquinas identificadas previamente e também em residências onde os alunos são referência na coleta seletiva. “O projeto “Água Viva Ampliando Horizontes” da EMEF foi o vencedor do concurso Ciclo Verde 2014, realizado pela empresa Lanxess em parceria com as secretarias do Meio Ambiente e de Educação” (São Leopoldo, 2014. Notícia 18/08/14). Foram 65 projetos inscritos no Brasil. Desses, 12 eram inscrições de projetos ligados as escolas de São Leopoldo. Sendo a EMEF selecionada em 1º lugar (Lanxess, 2015).

Observa-se que a escola passa a estabelecer novas práticas e novas relações:

Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais pelos quais dirigentes, funcionários e clientes ou usuários estabelecem alianças, redes e parcerias, na busca de superação de problemas enfrentados e alargamento de horizontes e novos estágios de desenvolvimento (Lück, 2011, p. 30).

Uma professora mestranda, ao falar do trabalho feito na EMEF causou curiosidade na Universidade. Sua professora do curso de mestrado indicou a EMEF para um grupo de 10 alunos do Mestrado profissionalizante em Urbanismo da Universidade de Michigan. O objetivo do trabalho era investigar uma área super povoada no Brasil, em que fosse necessário a regularização fundiária, qualidade de vida, ocupação e melhoria do serviço do poder público, entre outros. Estes alunos chegaram até a escola, foram apadrinhados pelos alunos ligados aos projetos da escola. Nas palavras de Freire: “Meu respeito pela alma da cultura não me impede de tentar, com as pessoas, a mudar algumas condições que, a meu ver, são obviamente contra a beleza do ser humano” (Freire; Horton, 2003, p. 138).

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

Dessas atividades já resultou a inscrição da EMEF em um concurso nacional, em que de 64 escolas com projetos relacionados ao desenvolvimento de escola e comunidade, a EMEF foi selecionada em 1º lugar. Terá um auxílio de R\$12.000,00 para o trabalho com alunos fora do espaço escolar. A EMEF também foi comunicada pelo grupo de mestrandos de Michigan que inscreveram a Escola em um concurso promovido pela FORD nos Estados Unidos.

A diretora relata que devido a uma rotina cheia, nunca conseguia se ocupar com projetos e participar das conferências dos alunos. Com a licença de 6 meses da professora responsável pelo com-vida, ela entrou pra valer. “Não há criatividade sem ruptura, sem um rompimento com o passado, sem um conflito no qual é preciso tomar uma decisão. Eu diria que não há existência humana sem ruptura” (Freire; Horton, 2003, p. 63). Abraçar, ou o risco de morte do projeto era possível. Conseguir um professor com horas para projeto, ao longo do ano era impossível. Já na virada do ano de 2013-2014, ao organizar o organograma, a EMEF conseguiu junto a Secretaria Municipal de Educação, 40 horas semanais. No ano de 2014-2015, devido as boas práticas e visibilidade, a EMEF conseguiu ampliar para 60h/semana de projetos.

A EMEF passa a ter visibilidade fora dos seus muros. O professor de Educação Física, também coordenador de curso na Universidade, levou dois professores e dois alunos para fazer a palestra magna de abertura do ano letivo dos cursos de pedagogia e educação física no Campus.

Os alunos com propriedade, apresentaram a escola das 19:30 até 22:00h, com muitas perguntas da parte dos graduandos.

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

A orientadora de mestrado da professora mestranda vai apresenta a EMEF em um congresso na África do Sul. Os professores estão mobilizados na criação do vídeo, pois além da linguagem brasileira é necessário as falas em inglês. Toda produção é feita pelos docentes e alunos.

No ano de 2015 a EMEF já teve 5 reportagens vinculadas nos jornais da região e do estado. O Jornal Vale dos Sinos – Seção educação – Dias 20/03, 21/04 e 20/05. No jornal Diário Gaúcho do dia 18/04 e 08/05 na seção Educação. Chama atenção para a busca feita no Jornal Vale dos Sinos. No dia 27 de junho de 2015, pelo descritor Santa Marta. Fazendo o recorte dos últimos 12 meses, foram vinculadas 11 notícias. Oito não tem relação direta com a EMEF e são de violência, enquanto que as 3 últimas notícias de 2015 tem relação direta com o trabalho da escola: 1- mostra a prefeitura municipal atendendo a comunidade; 2 - a viagem aos Estados Unidos da comitiva leopoldense e 3 – Estudo americano colocado em prática.

Uma parceria de Universidade, Escola Pública, Entidades civis e Empresas acontece na zona norte de São Leopoldo. É na EMEF. É o Programa de Ação Sócioeducativa na Comunidade, vinculado a Universidade. De fato, é por meio da gestão educacional que é “responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados” (Lück, 2011, p. 25).

Outra parceria que diferencia a EMEF é a integração com a entidades religiosas e caritativas. Tem-se dinamizado toda comunidade e recebido candidatos para estágios. Nos dias próximos ao natal, os jovens se dispõe a entrar nas turmas para conversar e cantar com os alunos. Outra universidade através de sua pastoral universitária, recolhe alimentos e presentes que são entregues aos alunos, conforme as carências indicadas pela direção da escola. “Observa-se o interesse de grupos e organizações em colaborar com a escola constituindo-se essa colaboração um campo fértil para a realização de parcerias e um grande desafio para os gestores escolares atuarem de forma colaborativa com a comunidade” (Lück, 2011, p. 32).

Nas palavras de diretora a EMEF é um espaço que promove boas práticas de gestão e que se diferenciam das demais escolas do município de São Leopoldo. O que foi relatado pela diretora, reforça o trabalho diferenciado dos professores. “Contrariamente ao operário de uma indústria, o professor não trabalha apenas um 'objeto', ele trabalha com sujeitos e em função de um projeto: transformar os alunos, educá-los e instruí-los. Ensinar é agir com outros seres humanos; é saber agir com outros seres humanos que sabem que sou um professor, etc.” (Tardif, 2010, p. 13).

As boas práticas de gestão na educação estão articuladas dentro de um espaço próprio.

Na realidade, no âmbito dos ofícios e profissões, não creio que se possa falar do saber sem relacioná-lo com os condicionantes e com o contexto do trabalho: o saber é sempre o saber de alguém que trabalha alguma coisa no intuito de realizar um objetivo qualquer. Além disso, o saber não é uma coisa que flutua no espaço: o saber dos professores é o saber *deles* e está relacionado com a pessoa e a identidade deles, com a sua experiência de vida e com a sua história profissional, com as suas relações com os alunos em sala de aula e com os outros atores escolares na escola, etc (Tardif, 2010, p. 11).

Tudo o que relacionar ao trabalho feito na escola, terá sempre esse condicionante. Qualquer boa prática de gestão vai ser alimentada na visão dos professores que trabalham nessa escola.

6. Considerações Finais

Por meio deste estudo de caso problematizamos a gestão escolar renovada, considerando a inovação desenvolvida na EMEF nos últimos três anos. Tais práticas evidenciam a integração da universidade, do governo, da comunidade local, da equipe diretiva, dos alunos e professores ao redor de um conceito de educação extra muros escolares. Esta proposta cria novos vínculos pessoais e institucionais entre os diversos atores educativos, muda um conceito de escola, de ensino-aprendizagem e de gestão.

As boas práticas de gestão se legitimam dos novos modos de ser e fazer dos professores que em continuidade aos seus estudos e pesquisas, com o apoio das universidades e da direção escolar, ousam saber e fazer diferente. Este diferente apresenta-se sob concepção de projetos educacionais, bancados pela gestão escolar, que abarcam uma visão cada vez mais sistêmica e ligada às necessidades reais da comunidade escolar.

Determinante é a vivência de boas práticas de gestão, é o acreditar que é possível instaurar uma gestão participativa, superando a burocracia no resgate ao instituinte pedagógico através da lógica de projetos ligados à vida. Nesta compreensão, nenhum ator é dispensado de dar sua parcela de contribuição para a efetividade da excelência gestora. Portanto, a parceria entre a universidade e a educação básica apresenta-se como resposta que se aproxima cada vez mais da qualidade da gestão educacional que queremos.

Referências

- Brasil. Câmara dos Deputados. **Educação e Cultura 29/04/2015**. Brasília: Comunicação - Câmara Notícias. 2015. <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/EDUCACAO-E-CULTURA/486868-MINISTRO-DEFENDE-INTERVENCAO-NO-ENSINO-E-MUDANCA-RADICAL-DOS-CURRICULOS.html>>, 17-06-2015.
- Brasil. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - Censo Educacional 2012. **Infográficos: escolas, docentes e matrículas por nível**. INEP. 2012.
- Centro Universitário La Salle. **Linhas de pesquisa**. Canoas. 2015. <<http://www.unilasalle.edu.br/canoas/pesquisa/>>, 17-06-2015.
- Fox, David J. **El proceso de investigación en educación**. Pamplona: EUNSA. 1981.
- Freire P. **Pedagogia do oprimido**. 20 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1992.
- Freire P; Horton M. **O caminho se faz caminhando: conversas sobre educação e mudança social**. B. Bell, J. Gaventa e J. Peters (Org.). Petrópolis: Vozes. 2003.
- Gil AC. **Estudo de Caso**. Fundamentação científica. Subsídios para coleta e análise de dados. Como redigir o relatório. São Paulo: Editora Atlas. 2009.
- Goldenberg M. **A arte de pesquisar**. Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Record. 2004.
- Grohe SL. S. **Escolas Sustentáveis: Três experiências no município de São Leopoldo – RS**. 136 f. Mestrado em Educação. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2015. <<http://hdl.handle.net/10923/7127>>. 27-06-2015.
- Ibge. **Cidades@. Rio Grande do Sul<São Leopoldo**. IBGE. 2014. <<http://cod.ibge.gov.br/235G6>>, 27-06-2015.
- Jornal DG. **Adolescente envolvida em projeto ambiental representará bairro de São Leo nos Estados Unidos**. Notícias, Educação 18/04/2015. Porto Alegre: Grupo RBS. 2015.

- <<http://diariogaucha.clicrbs.com.br/rs/dia-a-dia/noticia/2015/04/adolescente-envolvida-em-projeto-ambiental-representara-bairro-de-sao-leo-nos-estados-unidos-4742760.html>>, 28-06-2015.
- Jornal VS. **Busca<Santa Marta.** São Leopoldo: Grupo Sinos. 2015.<<http://www.jornalvs.com.br/index.php?id=busca/index.php&request=1>>., 27-06-2015.
- Lanxess. **LANXESS define melhores projetos do Concurso Ciclo Verde.** 2015. <<http://lanxess.com.br/pt/imprensa/news-1/br-press/lanxess-chooses-best-green-cycle-projects/>>, 30-06-2015.
- Lück H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes. Série cadernos de gestão; 2. 2011.
- São Leopoldo. **Histórico.** Prefeitura. 2013. <<https://www.saoleopoldo.rs.gov.br>>, 28-06-2015.
- São Leopoldo. **Projeto da Escola Santa Marta vence concurso Ciclo Verde 2014.** Prefeitura. 2014. <https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/home/show_page.asp?titulo=Projeto%20da%20Escola%20Santa%20Marta%20vence%20concurso%20Ciclo%20Verde%202014&categoria=Not%EDcias&id_CONTEUDO=&id_SHOW_noticia=13540&codID_CAT=2&INC=includes/show_noticias.asp&imgCAT=&ID_LINK_PAI=0>, 28-06-2015.
- Tardif M. **Saberes docentes e formação profissional.** Petrópolis, RJ: Vozes. 2010. 325 p.
- Unisinos. **Programa de Ação Sócioeducativa na Comunidade.** São Leopoldo. 2015. <<http://www.unisinos.br/extensao/acao-social/programas/programa-de-acao-socioeducativa-na-comunidade>>, 27-06-2015.
- Yin RK. **Estudo de caso: planejamento e método.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman. 2001. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.