

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR NO  
INSTITUTO EDUCACIONAL CASA ESCOLA: UMA ABORDAGEM  
MULTIDIMENSIONAL.**

**Almog Griner**

Natal, dezembro de 2007

**ALMOG GRINER**

**AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR NO  
INSTITUTO EDUCACIONAL CASA ESCOLA: UMA ABORDAGEM  
MULTIDIMENSIONAL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do curso de graduação em  
Administração da Universidade Federal do Rio  
Grande do Norte, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Fernando Dias Lopes, Dr.

Natal, dezembro de 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR NO  
INSTITUTO EDUCACIONAL CASA ESCOLA: UMA ABORDAGEM  
MULTIDIMENSIONAL.**

**Almog Griner**

Monografia apresentada e aprovada em 14 de dezembro de 2007, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Fernando Dias Lopes, Dr.  
Orientador

---

Anielson Barbosa da Silva, Dr.  
Examinador

---

Leonardo Querido Cárdenas, Prof.  
Examinador

Natal, 14 de dezembro de 2007.

*"Procuro despir-me do que aprendi, procuro esquecer-me do modo de lembrar que me ensinaram. E raspar a tinta com que me pintaram os sentidos, desencaixotar as minhas emoções verdadeiras, desembrulhar-me e ser eu... É preciso desaprender a fim de aprender de novo..."*  
*(Alberto Caeiro)*

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que estiveram ao meu lado e que, de alguma forma, contribuíram pra minha formação, até então.

À Casa Escola, que concedeu o laboratório de informática várias vezes para a elaboração de trabalhos e que se prontificou a ser objeto de estudo em muitos destes.

Ao professor Fernando, que se mostrou um exímio orientador, fazendo com que eu “me achasse” em diversos momentos em que eu estava totalmente “perdida”; que parecia o único a não perceber que o tempo já estava acabando, não se abalando com os meus desesperos e crises; e que, com muita paciência, esclareceu-me que todas as proparoxítonas são acentuadas.

Ao AA (Administradoras Anônimas), que esteve forte e unido nas batalhas enfrentadas durante esses quatro anos, tenham estas sido de cunho acadêmico ou pessoal.

À minha Ima, que se eu for tentar justificar os porquês, provavelmente precisarei desenvolver outra monografia.

Ao restante da família, que não merece ficar com ciúmes, pois sempre que precisei pude contar com o apoio, ajuda, empurrão, consolo, chacoalhada...

Ao Marcel, que esteve ao meu lado dando todo apoio necessário durante os quatro anos de curso, digitando diversos trabalhos com seus dedos supersônicos, ajudando-me a estudar nas vésperas das provas; e que, em troca de algumas serigüelas, deu-me uma super ajuda na transcrição das entrevistas.

E à Laika, que esteve me fazendo companhia e lambendo as minhas canelas durante as tardes eternas que eu precisava ficar em casa escrevendo este estudo.

Obrigada de coração!

## RESUMO

Devido à dificuldade de se avaliar as organizações escolares tomando como base os mesmos critérios que são utilizados nas organizações tradicionais, esta pesquisa visa a fazer uma avaliação do desempenho organizacional escolar numa escola particular, de práticas pedagógicas construtivistas, de Natal – a Casa Escola. Caracterizando-se como um estudo de caso de cunho exploratório e descritivo, o presente trabalho utilizou-se de dados qualitativos adquiridos através de entrevistas e da observação participante, para a avaliação institucional através do modelo multidimensional de Sander (1982, 1984, 1995), que coloca a importância de equilíbrio entre critérios instrumentais (eficiência e eficácia) e substantivos (efetividade e relevância). Foram levantados alguns pontos de conflito ao se tentar conciliar os quatro indicadores; e, constatou-se que, conforme apresenta o modelo, na escola em estudo, os critérios de natureza substantiva se sobrepõem aos de natureza instrumental. Acredita-se que se pôde extrair uma série de informações que possibilitaram o preenchimento dos objetivos, abrindo espaço para pesquisas mais aprofundadas, que demandam mais tempo, em outras oportunidades.

Palavras-chave: Desempenho Organizacional. Eficiência. Eficácia. Efetividade. Relevância. Critérios Instrumentais e Substantivos.

## ABSTRACT

Due to the difficulty in evaluate the scholar organizations using as basis the same criteria that are used at traditional organizations, this research attempts to do an evaluation of the scholar organizational performance in a private school, with constructivist pedagogical practices, at Natal - the Casa Escola. Characterizing as a case study with an exploratory and descriptive approach, this paper used qualitative data acquired through interviews and participant observation, to institutional evaluation through Sander's (1982, 1984, 1995) multidimensional model, which shows the matter of balance between instrumental (efficiency and effectiveness) and substantive (effectiveness and relevance) criteria. Some conflict points were raised while trying to conciliate the four indicators and we notice that, as the model shows, this particular school, the substantive nature criteria overwhelm the instrumental nature criteria. It is believed that a series of information that enabled the filling of the objectives could be extracted, making room to more deep researches, witch demand more time, in other opportunities.

Keywords: Organizational Performance. Efficiency. Effectiveness. Effectiveness. Relevance. Instrumental e Substantive criteria.

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>1. PARTE INTRODUTÓRIA.....</b>	<b>08</b>
1.1 – Caracterização da empresa.....	08
1.2 – Contextualização e problema.....	10
1.3 – Objetivos da pesquisa .....	11
a) Geral.....	11
b) Específicos.....	11
1.4 – Justificativa.....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1 - A Administração Geral.....	14
2.2 - Escola – definição.....	15
2.2.1 - A escola capitalista.....	15
2.2.2 - A escola democrática.....	16
2.3 - A Organização Escolar.....	17
2.4 - Paradigma Multidimensional.....	19
2.4.1 - Eficiência e a dimensão econômica.....	23
2.4.2 - Eficácia e a dimensão pedagógica.....	24
2.4.3 - Efetividade e a dimensão política.....	25
2.4.4 - Relevância e a dimensão cultural.....	26
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>
3.1 - Caracterização da pesquisa.....	28
3.2 - Plano de coleta de dados.....	29
3.3 - Plano de análise dos dados.....	30
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>31</b>
4.1- Indicadores de eficiência das atividades pedagógicas.....	31
4.2- Indicadores de eficácia das atividades pedagógicas.....	38
4.3- Indicadores de efetividade das atividades pedagógicas.....	43
4.4- Indicadores de relevância das atividades pedagógicas.....	46
4.5- Pontos críticos de conciliação entre eficiência/eficácia e efetividade/relevância.....	50
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>60</b>

## APRESENTAÇÃO

Vista a dificuldade de se avaliar as organizações escolares tomando como base os mesmos critérios que são utilizados nas organizações tradicionais, o presente trabalho tem o intuito de fazer uma avaliação de desempenho organizacional tomando como referência o modelo multidimensional de análise de Sander (1982, 1984, 1995), o qual coloca a necessidade de conciliação entre as dimensões substantiva e instrumental na gestão da educação. Para tanto, será desenvolvido um estudo de caso no Instituto Educacional Casa Escola, a partir do qual se pretende trazer um levantamento de informações a respeito do objeto, sob a ótica dos diversos atores que compõem a instituição e assim auxiliar nas atividades de conciliação da área administrativa às práticas pedagógicas.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos principais. Primeiramente, é apresentada a parte introdutória do trabalho, constando a caracterização da organização analisada, a contextualização e o problema da pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa do estudo. Em seguida, encontra-se o referencial teórico, que apresenta a revisão da literatura. O terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada na pesquisa, abordando a caracterização da pesquisa, o plano de coleta de dados e o plano de análise dos dados. No capítulo quatro é feita a apresentação e análise dos dados adquiridos com o estudo. O quinto capítulo faz um fechamento de tudo o que foi abordado no estudo, apresentando as considerações finais. E, por fim, relacionam-se as referências utilizadas na elaboração da pesquisa.



## 1. PARTE INTRODUTÓRIA

### 1.1 – Caracterização da organização

No intuito de criar uma escola onde se aprendesse de verdade, e que os alunos pudessem unir aprendizagem com prazer, Denise Carvalho, Antonieta de Brito, Silvana Melo e Eugênia Filgueiras, em setembro de 1983 - recém saídas da universidade - fundaram a C.A.S.A. (Centro de Artes, Socialização e Aprendizagem), oferecendo gradativamente o ensino regular para alunos da educação infantil à 8ª série (atualmente, na nova nomenclatura, 9º ano).

Em 1989 a C.A.S.A. passa a ser chamada Casa Escola. Em 1990 assume a direção, Ana Priscila Griner, que trouxe para dentro da escola sua prática e vivência educacional em Israel, e particularmente no *kibutz*<sup>1</sup>, onde princípios construtivistas já eram bem sedimentados. Com a chegada dos alunos ao ensino fundamental II, entrando na adolescência, achou-se conveniente alterar o nome de Casa Escola para Instituto Educacional Casa Escola, ficando a sigla IECE.

Atualmente, a Casa Escola tem como proposta trabalhar as áreas do conhecimento, relacionando-as aos aspectos da vida cotidiana, essenciais à formação do cidadão como: preservação da natureza, sexualidade, ética, artes, cultura, novas linguagens e tecnologia; vida familiar, social e comunitária, a fim de possibilitar a educação de um sujeito histórico, sensível ao outro e crítico, que tenha a capacidade de discernir e modificar situações. Esta proposta é a cada dia alterada e aperfeiçoada, servindo de referência para outras escolas, públicas e privadas, bem como instituições de pesquisa.

A equipe pedagógica tem formação universitária, grande parte com especialização ou pós-graduação, sendo a condição básica para viabilizar a proposta existente. A equipe está em permanente atualização através de estudos teóricos trazidos por aqueles que partilham da idéia comum de fazer uma escola onde todos crescem e aprendem.

Desde sua criação, a Casa Escola vem se posicionando no mercado como uma

---

<sup>1</sup> Pequena comunidade israelense economicamente autônoma com base em trabalho agrícola ou agroindustrial, caracterizada por uma organização igualitária e democrática, obtida pela propriedade coletiva dos meios de produção e da administração conduzida por todos os seus integrantes.

organização criadora de nichos, atingindo um público mais intelectualizado, muitos professores universitários, médicos, jornalistas, enfim, pessoas que acreditam no trabalho.

A missão da escola, enquanto equipe de educadores formais e informais, está pautada na aquisição de conhecimentos e cultura, num permanente exercício de se rever os limites e o respeito ao outro, permeado pela afetividade; nesse sentido, orienta-se para formar pessoas abertas às diferenças e que possam aprender, criar, refletir e transformar. Enfim, um trabalho educativo voltado para a formação social de cidadãos democráticos e comprometidos na construção de um destino coletivo mais humano.

Sua visão é se tornar uma instituição que promove crescimento a todos que fazem parte: equipe, alunos e pais; um referencial de educação no âmbito nacional, a fim de que possa disseminar uma proposta política verdadeiramente democrática.

O Instituto Educacional Casa Escola trabalha numa concepção ideológica que promove o convívio com as diferenças, e por isso seu mercado alvo são crianças de 1 ano e 8 meses até adolescentes de 14 anos de idade (da Educação Infantil ao Ensino Fundamental II da Educação Infantil ao Ensino Fundamental II), sem entrar em distinções de classe, religião ou proveniência. Pioneira no estado na visão cosmopolita de romper com barreiras sociais, o IECE realiza um trabalho inclusivo, onde a diferença e a heterogeneidade são qualidades humanas que favorecem o enriquecimento de todos que fazem parte da instituição e que, na medida do possível, favorece a inclusão de crianças portadoras de necessidades educativas especiais.

O IECE conta com uma estrutura física de 3000m<sup>2</sup> que contém 11 salas de aula; laboratório de informática; biblioteca; piscina; campo de futebol; quadra de basquete e vôlei; parquinhos; cantina e um recanto experimental que engloba sala de artes, o laboratório de ciências, a cozinha auxiliar para culinárias e o viveiro com espécimes de animais e plantas para facilitar a relação existente entre teoria e prática vista em sala de aula.

Para além do currículo, a escola possui projetos adicionais como a informática educativa; o ensino da língua inglesa de forma efetiva; aulas de natação para todos; musicalização através do projeto Cantando Juntos; projetos teatrais em todo o segmento escolar; conselho de classe com os alunos; Biblioteca Viva; Arte em toda parte; Caravana da Poesia, além dos serviços opcionais de oficinas esportivas, oficinas de música e atenção odontológica (Projeto Sorridente).

A escola encontra-se numa área central da zona sul de Natal, porém numa rua de difícil acesso aos que vêm de transporte público. Localiza-se na Rua João Alves Flor, 3711 - Parque das Colinas – Candelária e funciona de segunda a sexta-feira, das 7h às 20h e nos

sábados até o meio dia.

A escola acredita que investir numa agressiva política de promoções, propagandas e preços iria de encontro à filosofia da instituição. Portanto, dispõe de um serviço terceirizado de assessoria jornalística que garante a aparição do nome da escola em publicações locais, divulgando seus projetos, eventos e trabalhos.

Devido ao trabalho realizado, a escola tem sido muito lembrada na realização de trabalhos acadêmicos pela sua proposta de excelência no processo inclusivo e por seu modelo diferenciado de ensino, fazendo com que ocorra uma intensa divulgação neste âmbito. O destaque se dá sempre pela boa qualidade do ensino, pela seriedade da proposta oferecida, pela confiança e credibilidade que a instituição oferece ao mercado. Isso é o que vem sustentando, durante todos esses anos, a propaganda da escola. Acontece, portanto, a divulgação *peer-to-peer* - quando os alunos estão satisfeitos, as famílias estão acreditando na escola, surgirão os comentários favoráveis e a fidelização é consequência.

Atualmente a escola atende cerca de 320 alunos, distribuídos por 22 turmas. Para tanto, conta com uma equipe pedagógica, que presta o serviço proposto, formada por 30 professores 1 bibliotecária e 8 auxiliares de sala (ou estagiárias desenvolvendo esta função), orientadas por 5 coordenadoras, 1 diretora e 1 psicóloga.

A secretaria, responsável pelo primeiro contato com os pais dos alunos interessados, é composta por 2 secretárias e 1 auxiliar administrativa, diretamente subordinadas ao administrador financeiro; que por sua vez, também encontra-se hierarquicamente superior à nutricionista (que também atua no pedagógico) e a encarregada de serviços gerais, supervisora dos 16 funcionários de limpeza, portaria e cantina.

## **1.2 – Contextualização e Problema**

A competitividade cada vez mais acirrada, a situação econômico-financeira atual e o novo perfil do consumidor têm obrigado as organizações, em todos os setores (isto inclui as instituições de ensino), a se reestruturarem e se preocuparem constantemente com seus resultados. Tal preocupação tem levado as escolas a permanentes revisões em suas estratégias de marketing, seus custos, seus processos, suas metodologias de ensino, suas tecnologias e serviços oferecidos.

Estas mudanças vêm afetando expressivamente as instituições de ensino no que se

refere à formação adequada do aluno, aos métodos de ensino, ao uso de tecnologias na tarefa de educar, à capacitação dos professores no compromisso com o ensino-aprendizagem, à manutenção de um ambiente agradável, por fim, na busca constante por adequações e melhorias.

O desafio atual das escolas é manter o seu perfil pedagógico e sua qualidade de ensino sem negligenciar os aspectos administrativos, uma vez que estes precisam estar em sintonia para que a escola esteja ao mesmo tempo cumprindo a sua função e sobrevivendo como instituição.

Diante do pressuposto, dada a necessidade de otimização dos processos administrativos no âmbito escolar, o presente trabalho consiste num estudo em uma instituição de ensino privado de práticas pedagógicas construtivistas pioneiras de Natal e apresenta como problema a seguinte questão:

Como aplicar práticas de gestão escolar voltadas para eficiência e eficácia sem comprometer a efetividade e a relevância das atividades pedagógicas numa instituição de ensino?

Este problema foi construído tomando-se como referência o modelo multidimensional de análise de Sander, o qual coloca a necessidade de conciliação entre as dimensões substantiva e instrumental na gestão da educação, devendo a primeira subordinar à segunda. Este modelo será apresentado em maiores detalhes no referencial teórico deste trabalho.

### **1.3 – Objetivos da pesquisa**

#### **a) Geral**

Avaliar a aplicação de práticas de gestão escolar voltadas para eficiência e eficácia sem comprometer a efetividade e a relevância das atividades pedagógicas numa instituição de ensino.

#### **b) Específicos**

- Caracterizar o caso em estudo – a Casa Escola – apresentando sua evolução histórica, suas características estruturais e administrativas e seus princípios pedagógicos;
- Avaliar a eficiência da organização no que concerne às áreas de comunicação, valores de mensalidades e salariais, gestão de materiais e dos recursos humanos, infra-estrutura e sua

utilização;

- Avaliar a eficácia da organização no que se refere à ascensão dos objetivos acadêmicos, através da análise do número de alunos por sala, da autoridade, da preocupação com alunos que não acompanham o conteúdo e do cumprimento da proposta pedagógica;
- Avaliar a efetividade da organização a partir do enfoque nas possibilidades de transformações e na atuação política da escola e de seus atores na sociedade.
- Avaliar a relevância da organização como participação dos integrantes nas decisões, movimentações para formação do sujeito crítico e do sujeito cidadão, a marca do IECE e o orgulho dos atores de fazer parte da instituição.
- Verificar os pontos críticos de conciliação entre eficiência/eficácia e efetividade/relevância.

#### **1.4 – Justificativa**

A importância da educação é inegável. Durante um terço de nossas vidas, a principal função que temos perante a sociedade é o estudo. A bibliografia na área pedagógica é vasta, posto que, há quase dois séculos, pensadores de vários países teorizam acerca da educação. No entanto, raros são os estudos que tratam da gestão escolar com suas especificidades que impedem aos seus administradores aplicarem os mesmos princípios administrativos que são comumente adotados nas empresas capitalistas. Diante da carência de estudos nesta área, percebe-se a relevância desta pesquisa para auxiliar a administração de escolas a melhorar a qualidade de suas atividades.

A escolha da instituição em questão deve-se ao fato da pesquisadora estar inserida na equipe da gestão escolar, o que viabiliza o acesso aos dados e informações de forma bastante profunda, possibilitando, assim, embasamento suficiente para a realização da pesquisa.

A escola estudada dedica-se de forma infinta às melhorias nas práticas pedagógicas que permitem seguir sua missão, mas vem sentindo as dificuldades de atuar com a mesma motivação em outros aspectos essenciais, que inclusive servem de alicerce à sua subsistência. Desta maneira, o estudo pretende visualizar a instituição a partir dos critérios de avaliação de desempenho institucional (eficiência, eficácia, efetividade e relevância) para, assim, trazer à organização uma série de contribuições, diante da obtenção de uma análise mais profunda, à compreensão dos pontos críticos de conciliação entre eficiência/eficácia e efetividade/relevância e, ainda, agilizar os processos administrativos, melhorar sua relação

com o seu público interno e externo, por fim, aperfeiçoar a qualidade da gestão de maneira geral.

Uma melhoria na gestão escolar traria conseqüências benéficas no ensino em geral, o que seria vantajoso não apenas para as organizações escolares, mas para toda a sociedade.

## **2 – REFERENCIAL TEÓRICO**

Para melhor compreensão deste estudo, serão abordados alguns temas essenciais no presente referencial: A administração geral, através de seu conceito e suas particularidades; uma definição geral do que seria escola e sua etimologia; em conseqüente, um breve histórico da escola moderna a partir de um comparativo entre as antagônicas vertentes da escola capitalista e da escola democrática; em seguida, é apresentada a escola como organização, onde são discutidas questões concernentes à gestão da instituição de ensino; e, por fim, é apresentado e explanado o Paradigma Multidimensional, proposto por Benno Sander, desde sua idealização como instrumento de análise global para instituições de ensino, assim como as dimensões analíticas interagentes que o constituem.

### **2.1- A Administração Geral**

Antes de se abordar o conceito da administração escolar, é de extrema relevância a compreensão do que seria a administração em seu sentido geral. Paro (2000, p. 18) define que “A administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.”. Com base nessa afirmação, subentende-se a administração como uma atividade exclusivamente humana, visto que somente o homem é capaz de estabelecer livremente metas e objetivos a serem atingidos. Desta forma, “A atividade administrativa é então não apenas exclusiva, mas também necessária à vida do homem.” (PARO, 2000, p 19).

É importante ressaltar uma outra característica da administração que reside no fato desta não se ocupar com o esforço despendido por pessoas isoladamente, mas com o esforço humano coletivo. Em complemento, Chiavenato (1979, p. 179) menciona que “A atividade administrativa é uma atividade grupal. (...) a simplicidade desaparece, tornando necessário desenvolver processos especiais para a aplicação do esforço organizado em proveito da tarefa do grupo.”. Ainda seguindo este raciocínio, o autor enfatiza que o homem precisa cooperar cada vez mais com outros homens para poder atingir seus objetivos.

Tendo esta visão de como se caracteriza a administração geral, obtêm-se artifícios suficientes para a compreensão inicial deste estudo, permitindo-se um avanço para a discussão dos conceitos da organização escolar propriamente dita.

## **2.2- Escola - definição**

O termo “escola” pode se referir a uma instituição de ensino ou a uma corrente de pensamento com características padronizadas que formam certas áreas do conhecimento e da produção humana. No dicionário etimológico da língua portuguesa, Machado (1952) situa a origem do termo tomada a partir do grego, como significando ocupação estudiosa, ocupação sábia de quem se encontra em descanso. Isso se deve ao fato de que na Grécia Antiga, as pessoas que dispunham de condições sócio-econômicas e tempo livre, nela se reuniam para pensar e refletir. O autor ainda aponta como lugar de estudo, associação de cultura, produto do estudo. Quando resgatada do latim, o verbete *schola* também indica para o “ócio consagrado ao estudo, lição, curso, conferência, local onde se ensina” (p. 872).

Segundo Holanda (1988, p. 358), escola pode ser definida como um estabelecimento público ou privado onde se ministra, sistematicamente, ensino coletivo.

Assim sendo, desde os primórdios, a escola é tomada como propositora de um tempo de parada para que os conhecimentos produzidos pelo homem possam ser reconhecidos, estudados e ensinados, deixando transparecer que tal questionamento também diz respeito à tarefa a que se propõe o professor, ou seja, “transmitir aos alunos conhecimentos acerca do que o homem produziu ao longo da história da humanidade”, enfatiza Medeiros (apud LIMA, 2005, p. 28). Afinal, a cultura humana, para ter sua continuidade, como civilização, deve ser repassada pelos ancestrais aos que nela nascem. É o que recorda Arendt (1992) quando aponta que é preciso ter guias para aprender sobre o mundo pré-estabelecido. Enfim, transmitir o conhecimento já produzido para que a civilização possa avançar.

### **2.2.1- A escola capitalista**

No período da Revolução Industrial, o homem do campo foi convocado a realizar tarefas simples as quais favoreciam as linhas de montagem. Ele migrou para a cidade a fim de formar a massa de trabalhadores fabris. Para isto a escola vem cumprir seu papel sócio-econômico, visando guardar os filhos desses trabalhadores e preparando-os para o futuro: seguir de forma mais eficiente os passos de seus pais. Por isso, segundo Singer (2003), a escola na modernidade se estabeleceu como veículo de preparação de trabalhadores para



realizar o trabalho mecânico, que a máquina, todavia, não podia executar. Na visão de Paro (2000. p.41) “nas condições capitalistas de produção a reprodução ampliada do capital, através da produção da mais-valia”- na escola privada, o aluno considerado um cliente, educado para a demanda do social dominante.

Com o decorrer do tempo, mesmo com o surgimento de novas teorias didático-pedagógicas, a escola procura se atualizar às novas demandas, entretanto sem alterar a sua essência. Conforme afirma Singer (2003), reivindicar atualmente a escola como meio para a aquisição das habilidades necessárias para o mundo eletrônico não acrescenta novidade alguma, mas apenas escancara o papel domesticador da escola.

Nesse tipo de escola, o modelo é regido pelo respeito à regra e o professor é a autoridade única do conhecimento em sala de aula, aquele que pode falar. Seu propósito é o de garantir a disciplina; numa fatigante dialética entre o ato de vigiar e o de ensinar. Na opinião de Silveira (2002) “o professor sempre tem razão”. O objetivo pedagógico real é dar conta das páginas do livro didático, cuja supremacia supera o saber do professor. Submetido a esta ordem, o bom aluno é aquele que memoriza as informações transmitidas por esses livros.

Para Singer (2003), a repetência, a evasão e a violência nas ruas são o retrato direto e indireto da persistência numa didática disciplinar que exclui o aluno e não o faz realmente aprender.

Nesse modo de se estruturar, a escola segue o modelo de interesse dos grupos dominantes e tem efeitos repressivos sobre o social (GORE apud SILVA, 1995).

### **2.2.2- A escola democrática**

Na procura de se libertar do modelo burguês centralista, os sistemas educacionais vêm questionar o modelo focado na essência do homem. É a hora de se deter e se aprofundar em sua existência, num contexto de explosão descentralizador (GADOTTI apud SILVA, 1995).

A consciência de que o indivíduo é um ser mutável ganha forças. A nova escola precisa dar espaço para a heterogeneidade inerente ao ser humano. A massificação do ensino sai de moda numa época de pluralismo político, e a autonomia regida pelo respeito e pela responsabilidade é o novo valor em voga. “Desloca-se o eixo do intelecto para o sentimento. A inspiração filosófica centra-se na experiência. Nessa teoria o importante é aprender a aprender.”. (SIVEIRA, 2002)

Aqui, o papel do professor, enquanto autoridade, é de ser um mediador que lança desafios e que, quando necessário, promove seu saber relativo, levando em consideração as peculiaridades de seu aluno. Segundo Silveira (2002), a concepção construtivista tem como linha de pensamento de que o homem é um ser ativo e de relações, afinal dentro de suas singularidades ele é construtor do seu próprio conhecimento, sem poder abrir mão do outro, isto é, do coletivo e de suas relações para vir a aprender.

Gadotti (apud SILVA, p.196) vem esclarecer que a autonomia a ser almejada na escola democrática está vinculada à questão da liberdade individual e social. “A escola precisa preparar o indivíduo para a autonomia pessoal, mas também para a inserção na comunidade e para a emancipação social”. Nesta visão, a interferência direta da classe dominante na forma ideal de se educar as novas gerações e a sua perpetuação no poder vem se romper, compatibilizando a escola para as transformações necessárias visando o bem coletivo de forma mais ampla e igualitária. Para o autor (p.208) “A emancipação humana não se pode realizar sob forma política, mas de maneira imediatamente social”.

A propor, a escola democrática está voltada para a hegemonia, isto é, onde todos, gestor, professor, pais, alunos estão engajados em suas responsabilidades. Assim sendo não delegando a outros interessados o que a própria coletividade pode conquistar para si.

### **2.3- A Organização Escolar**

Avalia-se necessária, portanto, a compreensão do universo do sistema escolar. Entende-se, segundo Meneses (1999, p. 128), que o sistema escolar é um “sistema aberto, que tem por objetivo proporcionar educação”. Aberto porque necessita de recursos externos para sua sobrevivência, como professores e alunos. Esses recursos são processados e um resultado é gerado com isso (melhoria do nível cultural da população, aperfeiçoamento dos indivíduos).

Desta forma, pode-se associar “escola” e “organização”. Para Motta e Bresser-Pereira (1980) a organização é um sistema social racional em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista os fins visados. Nesse caso, “racional” significa coerente, que age em prol dos objetivos. Os mesmos autores complementam que a “organização” se administra segundo o critério de eficiência, no qual as decisões são tomadas tendo em vista o aumento da produtividade. A escola, apesar de suas particularidades supracitadas, possui tais características. É um sistema social, onde cada membro tem funções

específicas (divisão do trabalho) e as executa em prol dos objetivos da escola, sendo eles substantivos (priorizando seu papel social) ou instrumentais (focando a eficiência e a produtividade).

Na visão de Paro (2000, p.124), a maioria dos trabalhos teóricos sobre gestão escolar defende a idéia de que “à escola, devem ser aplicados os mesmos princípios administrativos adotados na empresa capitalista”. Apesar disso, Paro (2000) ainda continua relatando que os teóricos da administração escolar, em sua maioria, mesmo que induzidos por essa idéia, apontam características específicas da escola em relação às outras organizações: as empresas geralmente produzem bens tangíveis ou serviços determinados, facilmente identificáveis e avaliáveis, ao contrário da escola que visa fins de difícil identificação e mensuração; ao prestar serviço, a escola lida diretamente com o elemento humano, sendo o aluno, além de beneficiário do serviço, elemento participante de sua elaboração, devendo ser visto de forma diferente da matéria prima normal; na escola, o fator “mão de obra” (professores e funcionários) tem mais importância que as máquinas das organizações capitalistas, devido à peculiaridade de sua “matéria prima”.

Santos (2006) diz não conhecer outro tipo de organização empresarial capaz de oferecer o que uma escola oferece; reforça a escola como uma organização que tem como resultado de seu serviço, um ser humano melhor, alguém mais completo, socialmente, academicamente e pessoalmente. E ainda enfatiza que os resultados do processo educacional serão sempre para toda a vida e isto dá à gestão educacional uma enorme responsabilidade.

Tais diferenças mostram os cuidados a serem tomados na aplicação dos princípios da gestão clássica nas escolas. Paro (2000) afirma que para a gestão clássica, a administração é um problema técnico, sem vínculos com determinantes econômicos e sociais. O autor aponta a existência de uma segunda corrente, que se opõe radicalmente a esse viés empresarial, colocando-se contra a organização burocrática na escola.

Por fim, pode-se perceber que a opinião do autor situa-se entre essas duas correntes, e defende uma administração escolar voltada para a transformação social. Segundo essa perspectiva, nem a administração será vista como princípios, métodos e técnicas puramente capitalistas, dos quais se examinará a conveniência de aplicá-los à escola, nem será vista como entidade autônoma para qual só se buscarão métodos administrativos adequados a seu satisfatório desempenho. A escola tem que buscar atender às necessidades de um grupo, pois está ligada a uma totalidade social. Para isso, é necessário que a análise dos elementos ligados à escola, no âmbito pedagógico e administrativo, estejam relacionadas de forma sistêmica, para não se correr o risco de tomar posições e atitudes unilaterais.

## 2.4- Paradigma Multidimensional

Diante da diversidade de orientações aderidas pelas organizações escolares, o que propõe uma realidade educacional bastante complexa e que, portanto, exige constantes soluções organizacionais e administrativas, percebe-se grande dificuldade para a adoção de um modelo adequado para estudar e exercer a administração da educação neste contexto de rápida transformação.

Alguns pensadores da área já se engajaram nesta tarefa intelectual de grandes proporções; porém, as soluções esbarravam em suas próprias limitações. Percebeu-se a importância e necessidade de se vencer a idéia de uma análise unidimensional do mundo dos valores e das posições políticas na sociedade, sugerindo-se a elaboração de paradigmas globais como instrumentos para estudo e dimensionamento da realidade multipolarizada das organizações e sistemas de ensino em seu contexto mais amplo da sociedade.

É neste cenário que, no início da década de oitenta, Sander sugere que os paradigmas da administração para a eficiência, administração para a eficácia, administração para a efetividade e administração para a relevância, vistos até então como paradigmas paralelos, deveriam assumir nova modelagem. Ou seja, conforme coloca o próprio Sander (1984, p.92), estes quatro paradigmas “são concebidos como realidades globais com dimensões ou planos multicêntricos”.

A concepção deste modelo multidimensional de administração da educação baseia-se em quatro pressupostos básicos.

Primeiro, a educação e a administração são concebidas como realidades globais que, para efeitos analíticos, podem ser constituídas por dimensões múltiplas dialeticamente articuladas entre si. Segundo, no sistema educacional existem preocupações substantivas ou ideológicas, de natureza cultural e política, e preocupações instrumentais ou técnicas, de caráter pedagógico e econômico. Terceiro, no sistema educacional existem preocupações internas, de caráter antropológico e pedagógico, e preocupações externas relacionadas com a economia e a sociedade mais ampla. Quarto, o ser humano, como sujeito individual e social historicamente responsável pela construção da sociedade e de suas organizações, em um conjunto de oportunidades históricas, constitui a razão de ser da existência do sistema educacional.

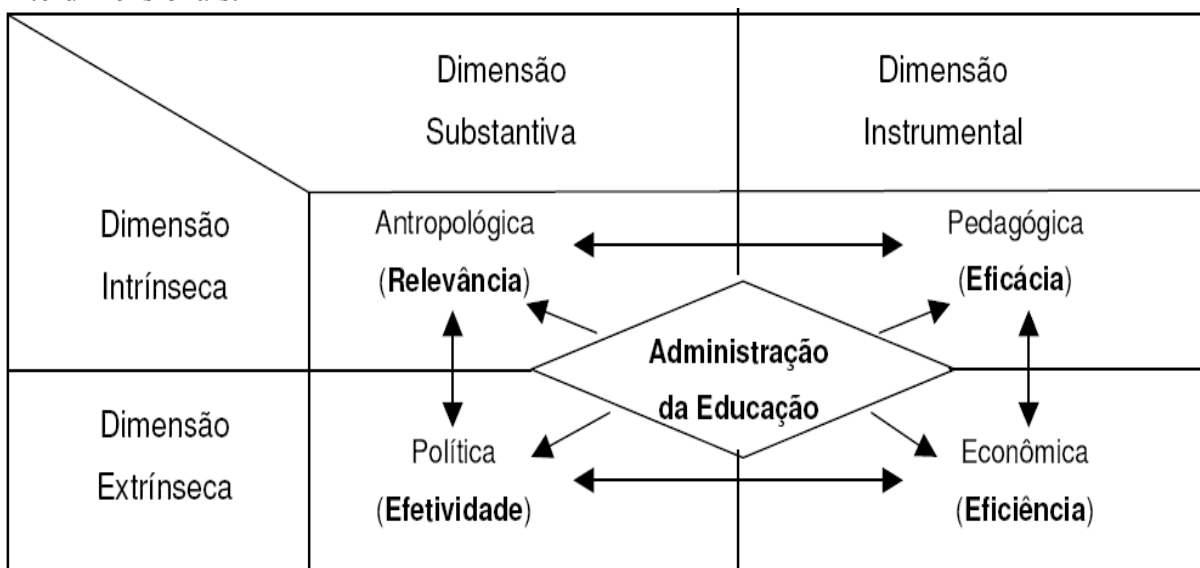
(SANDER, 1995)

Este modelo visa possibilitar a avaliação do desempenho escolar, de modo mais amplo. Para tanto, utiliza-se de quatro dimensões dialeticamente articuladas – econômica,

pedagógica, política e cultural – onde cada uma destas dimensões se orienta por um critério de desempenho administrativo, respectivamente, eficiência, eficácia, efetividade e relevância.

Este conceito se traduz num esquema compreensivo que coloca em encontro duas dimensões substantivas (cultural e política) e duas instrumentais (pedagógica e econômica), articulando-se com duas dimensões intrínsecas (cultural e pedagógica) e duas extrínsecas (política e econômica). Isto pode ser observado, de modo mais claro, através das figuras a seguir:

**Figura 2.1:** A administração da educação no centro das confluências e contradições interdimensionais.



Fonte: Sander (1982, p. 17)

**Figura 2.2:** O paradigma multidimensional de administração da educação: dimensões analíticas e critérios de desempenho

Dimensões Analíticas	Dimensões Substantivas	Dimensões Instrumentais
Dimensões Intrínsecas	Dimensão Cultural (Critério de Relevância)	Dimensão Pedagógica (Critério de Eficácia)
Dimensões Extrínsecas	Dimensão Política (Critério de Efetividade)	Dimensão Econômica (Critério de Eficiência)

Fonte: Sander (1995, p. 57)

A concepção e utilização deste paradigma apresentado exige que haja uma contribuição interdisciplinar. Apesar de cada uma das categorias analíticas deste modelo ser objeto de estudo específico, Sander (1995) deixa claro que é importante nunca perder a idéia de totalidade dos fenômenos educacionais.

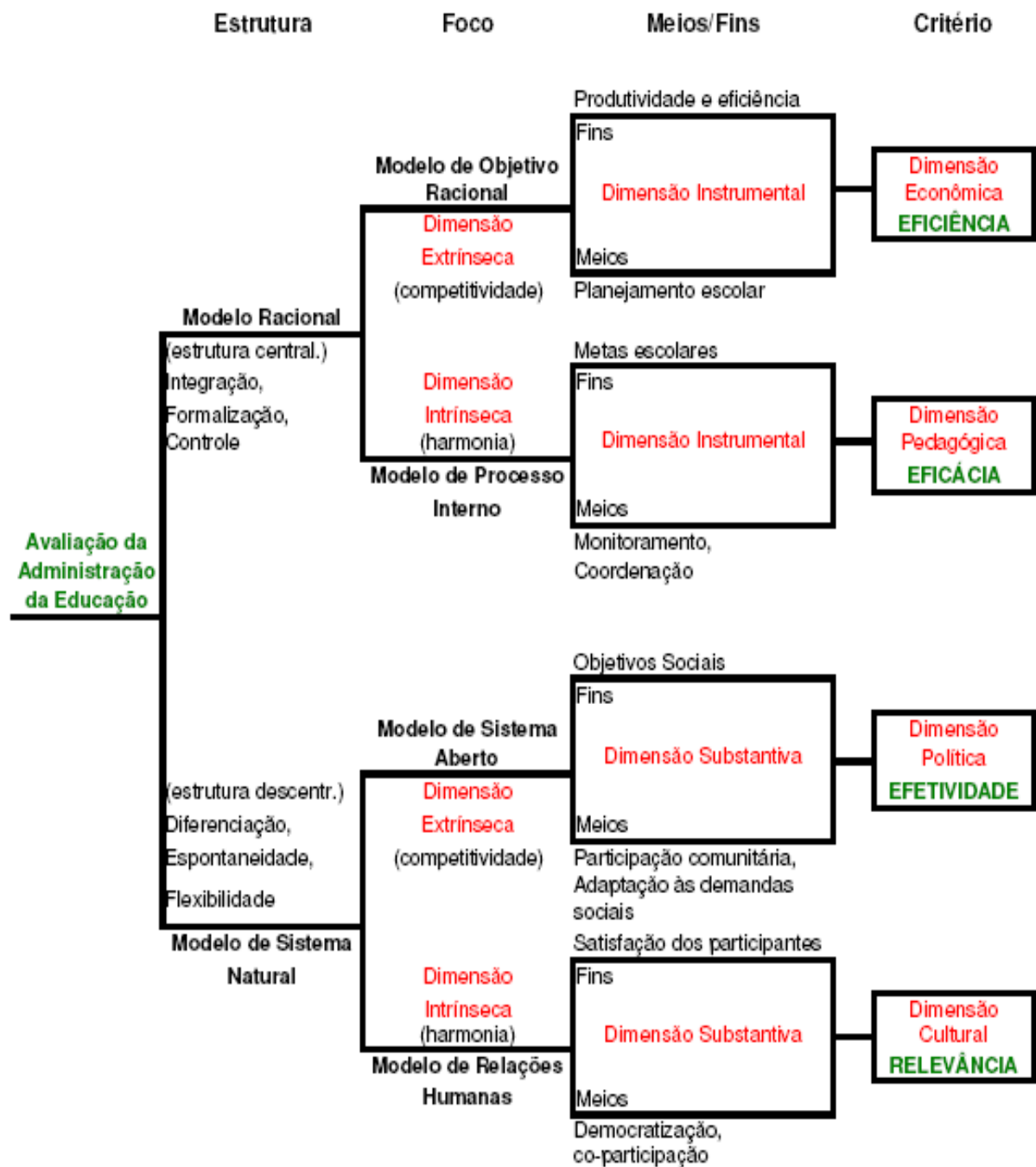
Para que haja melhor compreensão do modelo estudado, é feita uma síntese dos aspectos de racionalidade instrumental e substantiva. Ramos (1983, p. 49), afirma que a distinção entre racionalidade funcional (instrumental) e racionalidade substancial (substantiva) constitui passo preliminar na pesquisa de uma definição clara de ação administrativa.

Segundo o autor, a racionalidade instrumental refere-se ao exercício de uma racionalidade científica, bastante típica do positivismo, que visa à dominação da natureza para fins lucrativos, submetendo a ciência, a técnica e a própria produção cultural ao capital. Já a racionalidade substantiva é, para Ramos, um atributo natural do ser humano, visto que reside na mente humana, e é a partir dela que os indivíduos podem buscar conduzir sua vida pessoal na direção da auto-realização e do autodesenvolvimento, engajando-se de forma mais expressiva no processo de desenvolvimento social e, no âmbito da teoria administrativa, no processo de desenvolvimento da própria organização.

Ramos (1983) ainda adverte que a sociedade moderna adotou a racionalidade funcional e a centralização no mercado como sendo o alicerce orientador das ciências sociais e da vida humana em geral, em detrimento da razão substantiva, trazendo, assim, limitações ao bem-estar e satisfação do ser humano. Pois é exatamente a racionalidade substantiva, na perspectiva deste autor, que permite ao indivíduo ordenar sua vida em bases éticas, através do debate racional, buscando encontrar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, potencializando as aspirações e a capacidade humana de auto-realização e emancipação.

Baseando-se neste modelo de Sander, e nos estudos que fazem menção às racionalidades instrumental e substantiva, Brotti (2004) desenvolve o mapeamento explicativo que é apresentado na página a seguir.

**Figura 2.3:** Modelo de avaliação do desempenho da administração da escola



Fonte: Brotti (2004, p. 93)

Tendo claro que a idéia unidimensional não se aplica mais às organizações escolares; para auxiliar à compreensão deste estudo e para que não haja controvérsias quanto às terminologias, em seguida, serão apresentadas, detalhadamente, cada uma das quatro construções conceituais da administração da educação (critérios de avaliação de desempenho) apresentadas no modelo, acompanhadas de suas respectivas dimensões.

#### 2.4.1- Eficiência e a dimensão econômica

Sander (1995) coloca que “na história do pensamento administrativo, a noção de eficiência está associada aos conceitos de racionalidade econômica e produtividade material, independentemente de seu conteúdo humano e político e de sua natureza ética”. Segundo o Houaiss, o termo eficiência é oriundo do latim *efficientia*, faculdade de produzir um efeito; virtude, propriedade, ação. Foi em torno dos critérios de eficiência que girou a escola clássica da administração protagonizada por Fayol, Taylor e Weber.

Maximiano (2004) conceitua eficiência como a realização de atividades ou tarefas da maneira certa, inteligente, com um mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos, enfim, a realização de tarefas de modo econômico.

Os cuidados e preocupações concernentes à produtividade e à racionalidade no uso de materiais e em processos operacionais são elementos básicos e essenciais para definir a eficiência como um critério de desempenho econômico da administração da educação. “Como critério de desempenho econômico, medido em termos de capacidade administrativa para alcançar um elevado grau de produtividade, a eficiência acentua a dimensão extrínseca e instrumental da administração da educação.” (SANDER, 1995).

É com base nesta caracterização terminológica que este critério de desempenho organizacional é atrelado à dimensão econômica.

A dimensão econômica no caso da administração escolar está relacionada aos recursos financeiros e materiais, às estruturas, às normas burocráticas e aos mecanismos de coordenação e comunicação. Sendo assim, Sander (1995) ainda acrescenta que “nessa dimensão, a administração prevê e controla recursos, organiza estruturalmente a instituição, fixa papéis e cargos, divide o trabalho, determina como o trabalho deve ser realizado e por que tipo de incumbentes, e estabelece normas de ação”.

Com base nestas informações, observa-se que no âmbito educacional, os conceitos de eficiência e utilização racional de recursos referentes à dimensão econômica podem ser atribuídos às atividades básicas de preparação e execução de orçamentos, planejamento e distribuição de espaços físicos para cada setor e turma, organização de horários em função do cumprimento adequado do calendário curricular, recrutamento e contratação de pessoal e provisão de equipamentos e instrumentos materiais e tecnológicos.

Porém, a visão tradicionalista que enxerga o sistema educacional sob a ótica puramente econômica tem sido, em épocas recentes, redimensionada no âmbito do planejamento e da



gestão da educação, a partir da incorporação de preocupações de natureza social e política. Isto vem sendo acentuado devido às novas perspectivas educacionais que prevêm uma sinergia diferente entre educação, progresso tecnológico e desenvolvimento econômico (SANDER, 1995).

#### **2.4.2- Eficácia e a dimensão pedagógica**

Baseando-se em conceitos provenientes do legado de Peter Drucker, Brotti (2004) conceitua a eficácia como o critério de desempenho gerencial que revela a capacidade administrativa para alcançar as metas e objetivos estabelecidos ou os resultados sugeridos, aproveitando as oportunidades oferecidas.

O termo eficácia tem sua etimologia proveniente do latim *efficattia* e foi introduzido no ensino administrativo junto ao surgimento da escola psicossociológica ao final de 1920; porém, este conceito só veio a ser difundido e adotado como critério administrativo fundamental após o término da Segunda Guerra Mundial, através dos pensadores neoclássicos, seguidores de Drucker, Odiorne e Humble, que conceberam a administração por objetivos (SANDER, 1995).

Etzioni (1964 apud PENTEADO, 1991) reforça este conceito ao colocar que a eficácia é basicamente defendida em termos de grau ou medida de alcance de objetivos organizacionais, dentro de uma situação almejada que a organização tenta atingir.

Em termos econômicos, pode-se dizer que a eficácia da empresa se refere à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de produtos - bens ou serviços.

Quando se refere ao ambiente escolar, a eficácia da administração está preocupada primordialmente com a consecução dos objetivos intrinsecamente educacionais, estando dessa forma estreitamente relacionada aos aspectos pedagógicos das escolas e sistemas de ensino (SANDER, 1995).

Tendo clareza deste conceito, é possível compreender a vinculação do critério de eficácia à dimensão pedagógica, visto que o principal objetivo da escola é o de promover e prover a educação. Conforme afirma Moita (2002), a dimensão pedagógica da gestão escolar faz referência ao conjunto de princípios, cenários e técnicas educacionais intrinsecamente comprometidas com a consecução eficaz dos objetivos do sistema educacional e de suas

escolas.

Isto posto, cabe acrescentar que a dimensão pedagógica tem, através dos anos, passado por um processo de atrofia mediante a ênfase geral em considerar o sistema educacional em função do desenvolvimento econômico e tecnológico. A predominância do desempenho econômico atribuído à educação tem condicionado a orientação da gestão educacional que, deste modo, muitas vezes, passou a ser considerada como ato empresarial. Com base nisso é colocada a crescente preocupação com a administração como ato pedagógico. O intuito desta crítica não é o de resistência ou oposição à dimensão econômica, mas o de “atribuir à administração a responsabilidade de coordenar a criação e utilização de conteúdos, espaços, métodos e técnicas capazes de preservar os fins e objetivos da educação em seus esforços para cumprir seu papel econômico, político e cultural na sociedade” (SANDER, 1995).

#### **2.4.3- Efetividade e a dimensão política**

A concepção de efetividade tem as suas principais contribuições provenientes da administração para o desenvolvimento, da ecologia administrativa, da teoria da contingência, do desenvolvimento institucional e de outras perspectivas alternativas, esclarece Sander (1995).

A terminologia efetividade deriva do verbo latino *efficere* – realizar, cumprir, concretizar – e é caracterizado como critério político que denota a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas procedentes da sociedade ou comunidade externa.

Penteado (1991) coloca que a efetividade aplica-se à promoção de objetivos mais amplos, objetivos estes externos ao sistema educacional. A autora complementa o pensamento, relatando que a efetividade tem como preocupação fundamental a ascensão do desenvolvimento sócio-econômico e a melhoria nas condições de vida humana.

Sendo assim, Motta (1979, p.124) define efetividade como uma “medida de impacto ou de desejabilidade social do produto”. Com base ainda nos escritos desse autor, pode-se inferir que a instituição se aproxima da efetividade à medida que há uma ampliação no grau de harmonia entre os valores sociais externos e os valores que se referem ao sistema organizacional em si. Ou seja, quanto maior for o grau de participação e de comprometimento da equipe com o corpo administrativo, maior será a efetividade e, conseqüentemente, a capacidade política para responder às aspirações e necessidades do social.

Com outras palavras, Sander (1995) apresenta o conceito de efetividade como um critério que supõe um ajuste autêntico e verdadeiro com a obtenção dos objetivos sociais e com a compreensão das questões políticas. A consolidação desse comprometimento exige da gestão escolar sinergia e envolvimento concreto na vida da comunidade através de uma filosofia voltada à solidariedade e uma metodologia participativa.

É como base nesses elementos apresentados que Sander (1995) coloca a efetividade como critério de desempenho político da administração da educação. A dimensão política engloba as estratégias de ação organizada dos integrantes do sistema educacional. É, portanto, de extrema relevância que a gestão escolar consiga perceber e interpretar o cenário político educacional.

Moita (2002) coloca, de modo mais prático, que a dimensão política está relacionada ao aprendizado do aluno; ou seja, se o conhecimento que está sendo alvo do enfoque realmente passa a ser parte integrante da estrutura de seu conhecimento, auxiliando-o a responder às exigências e expectativas externas.

A importância da dimensão política também consiste no fato de o sistema educacional funcionar na conjuntura das mais diversas circunstâncias contingenciais do meio ambiente. Portanto, é importante que a administração da educação saiba equacionar adequadamente a intensa relação dos elementos intrínsecos de natureza humana e pedagógica com o meio ambiente; caso contrário, o sistema educacional estará ameaçado a fechar sobre si mesmo. “O resultado dessa atitude isolacionista será a perda de seu espaço político na comunidade” (SANDER, 1995).

#### **2.4.4- Relevância e a dimensão cultural**

O critério da relevância, como perfil de orientador do comportamento administrativo, surge a partir do enfoque neoclássico das ciências gerenciais, afirma Brotti (2004). O termo relevância origina-se do verbo latino *relevare*, levantar, salientar, valorizar. Conforme coloca Sander (1995), relevância “é o critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor.”

Apesar da ênfase no critério de relevância já ter sido sugerida por autores da área há algumas décadas, a inclusão deste critério nos estudos de desempenho organizacional é bastante recente. Uma administração educacional relevante é avaliada com base nos significados e nas conseqüências de seu desempenho para a melhoria do desenvolvimento

humano e da qualidade de vida na escola e na sociedade como um todo (SANDER, 1995).

A partir deste conceito, pode-se deduzir que a administração será relevante à medida que desenvolver uma consciência histórica, estrutural, social entre as pessoas e grupos a respeito da própria definição de cultura, através da compreensão das suas diversas expressões (PENTEADO, 1991).

Em suma, com base nos elementos conceituais apresentados, pode-se dizer que a relevância da administração da educação é de natureza substantiva e intrínseca e, portanto, um critério de desempenho aplicado à dimensão cultural.

A principal característica da dimensão cultural é a visão de totalidade que lhe permite envolver os mais diversos aspectos da vida humana. Deste modo, Sander (1995) afirma que a administração da educação tem a meta de “coordenar a ação das pessoas e grupos que participam direta ou indiretamente no processo educacional da comunidade com o objetivo de promover a qualidade de vida humana coletiva”. Compreende-se, então, que a administração da educação será pertinente e significativa para quem integra o sistema educacional de modo singular ou em sua comunidade mais ampla na medida em que se torna apto a refletir suas crenças e valores, suas orientações filosóficas e suas características sociais e políticas.

Moita (2002) digere esta teoria e apresenta-a aplicada à realidade do professor. Sendo assim, propõe que a dimensão em questão está associada a valores, ao comprometimento e ao processo de humanização. O autor acrescenta, ainda, que o professor será relevante à formação do aluno à medida que conseguir colaborar no que diz respeito ao processo de cidadania, sendo o aluno sujeito participante deste processo. Este conceito mostra o quão difícil é a mensuração e avaliação desta dimensão, visto o longo tempo para a obtenção de um *feedback* destas informações e de seu caráter tão humano.

Com base no trabalho de Sander (1995), a dimensão cultural sofre influências dos campos da filosofia - ciência geral dos princípios, das causas e dos valores humanos; da antropologia - disciplina que estuda a natureza humana e suas características biológicas e culturais; e, principalmente, da psicologia social – matéria que estuda o indivíduo e a situação social através da análise da capacidade e da criatividade do ser humano vivendo em comunidade.

Vistos estes aspectos, a administração da educação é apresentada, ainda por Sander (1995), “como um processo dirigido por e para seres humanos agindo e interagindo no seio de um sistema educacional cada vez mais complexo”. Nesta conjuntura, a administração tem a função de “estabelecer condições que permitam a realização do ser humano como sujeito de um processo histórico de construção e distribuição do conhecimento”.

## **METODOLOGIA**

### **3.1- Caracterização da Pesquisa**

Inicialmente, deve-se caracterizar este trabalho como sendo um estudo de caso. Yin (1989 apud BRESSAN, 2000, p. 2) define esse método como “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

A pesquisa é do tipo descritiva, pois tem como função principal a análise do objeto, buscando descrever a sua situação atual. Segundo Mattar (1993, p.66), “a pesquisa descritiva serve para descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”.

De maneira complementar, é possível classificar a presente pesquisa também como exploratória, a qual, conforme apresenta Gil (1991), visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Para tanto, segundo o mesmo autor, envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Em relação à condução da investigação, esse estudo caracterizar-se pelo uso de dados qualitativos, tendo em vista que este tipo de pesquisa “tende a ser mais sintética do que analítica, busca fornecer uma visão global do objeto de estudo através da incorporação de múltiplas variáveis que operam juntas no mundo real.” (HENRICHSEN apud KRÜCKEN-PEREIRA, 2001, p. 64). Em síntese, a pesquisa qualitativa possibilita que haja maior aprofundamento, permitindo que se compreenda com maior embasamento a realidade institucional.

Segundo Brotti (2004, p. 73), “os métodos qualitativos visam analisar, descrever e formular recomendações pelo exame aprofundado e amplo de informações, sem preocupar-se em associar valores ou escalas quantificáveis”. A autora ainda acrescenta que os métodos qualitativos são julgados mais adequados, devido a uma série de aspectos da avaliação serem inconscientes, subjetivos, idiossincráticos e únicos, e, portanto, exigirem um aprofundamento interativo e avaliações não-padronizadas.

### 3.2- Plano de coleta de dados

Para a elaboração deste estudo, foram utilizados dados oriundos de fontes primárias, colhidos através de entrevistas e da observação participante, decorrente da presença física e da troca de informações com membros da instituição, obtidas com a pesquisa durante seu desenvolvimento; e, por meio de fontes secundárias relativas ao objeto de estudo, como o *site* da instituição na internet, o Projeto Político Pedagógico, artigos e dissertações de mestrado e doutorado.

Para o levantamento dos dados primários, foi utilizado um instrumento de coleta de dados, pontuado por Mattar (1999) como documento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos. No presente estudo, o artifício usado foi a entrevista baseada em roteiro semi-estruturado. Este tipo de entrevista, por sua vez, é definida por Lakatos e Marconi (1996, p. 84), como “um tipo de conversa de natureza profissional entre duas pessoas, onde uma delas obtenha informações sobre determinado assunto”. Esta ferramenta dá ao pesquisador a liberdade de “explorar amplamente determinada questão, dentro de um roteiro de tópicos relacionado ao problema estudado”, (LAKATOS; MARCONI, 1996, p. 85), o que permite ao entrevistador conduzir a entrevista por meio de uma conversa informal.

Foram escolhidas seis pessoas para auxiliar concedendo uma entrevista que abrangia aspectos relacionados aos quatro indicadores de desempenho organizacional escolar propostos por Sander (1982, 1984, 1995). Para se obter informações sob diversos ângulos, foram desenvolvidos três roteiros de pesquisa, direcionados a alunos (apêndice A), pais de alunos (apêndice B) e profissionais da equipe pedagógica (apêndice C), apresentados e identificados a seguir:

**Tabela I - IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS**

<b>Identificação</b>	<b>Relação com o IECE</b>	<b>Tempo na instituição</b>
EP1	Mãe de alunos do 2º e 6º ano	11 anos
EP2	Pai de aluna do 9º ano	3 anos
EA1	Aluna do 9º ano	8 anos
EA2	Aluna do 8º ano	7 anos
EE1	Psicóloga escolar	6 anos
EE2	Profª de informática e Tutora do Fundamental II	4 anos

**Fonte:** dados obtidos através da pesquisa

As entrevistas aconteceram no período de 27 de outubro a 10 de novembro de 2007 e foram todas gravadas e transcritas. O tempo de duração média destas entrevistas foi de vinte minutos, variando de dez a quarenta minutos.

### **3.3- Plano de análise dos dados**

Para esta análise qualitativa foi realizada uma comparação dos dados coletados com o referencial teórico. Depois de transcritas, as entrevistas foram lidas e destacaram-se as informações tidas como relevantes e construtivas, sendo estas identificadas e subdivididas nos quatro critérios de desempenho (eficiência, eficácia, efetividade e relevância). As respostas que apresentaram congruência foram cruzadas e unidas para apresentação.

Apesar da tentativa de expor as informações colhidas separadas e subdivididas nos diferentes indicadores, por vezes, isto não ocorre como desejado. Devido, principalmente, ao fato do instrumento de coleta ter sido uma entrevista de respostas abertas, em muitas questões os critérios avaliativos se cruzaram, ou em uma resposta surgiu mais de um indicador.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Com o intuito de traçar o desempenho organizacional da escola, nesta seção serão apresentadas as informações obtidas na aplicação das entrevistas, a partir dos critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância; estas, por sua vez, são redigidas com a inserção de certas informações extras, quando necessário, para possibilitar mais clareza na exposição, visto que os dados primários são aqui analisados sob a percepção da pesquisadora, que possui vivência e conhecimento do objeto em estudo.

### **4.1- Indicadores de eficiência das atividades pedagógicas**

Conforme apresentado nos objetivos específicos, as questões referentes ao critério de eficiência terão seu enfoque em aspectos como comunicação, recursos humanos, infraestrutura e sua utilização e a compreensão dos valores monetários (salários e mensalidade escolar).

Mesmo tendo em vista a compreensão de que o diferencial da escola é a proposta pedagógica, no que concerne ao espaço físico, avalia-se certa crítica por parte dos pais entrevistados, conforme ilustrado a seguir:

“O espaço ele é acanhado, não há dúvidas. Se você comparar com outras opções, escolas de Natal mesmo, você vai ver opções de espaço maravilhosas.” (EP2)

“Eu acho que esse é um ponto fraco da escola e eu sei que isso faz com que a escola perca novos alunos. Quer dizer, não tenha novos alunos em função disso; porque há pais que consideram o espaço físico como prioridade.” (EP1)

Apesar da insatisfação quanto à estrutura predial, no que se alude ao aproveitamento do espaço e sua utilização, pais e equipe pedagógica avaliam de modo positivo, como pode ser visto através das citações que se seguem:



“se é bem utilizado, eu acho que sim, mesmo sendo um espaço pequeno, eu acho que a escola consegue aproveitar cada recantinho pra fazer alguma coisa dentro da linha de trabalho que desenvolve.” (EP1)

“(…) agora, dentro daquele terreno, como ele está configurado, a escola soube se posicionar bem. Tem um espaço no campo, (…) tem uma piscina, (…) tem ali um espaço pra artes, tem agora um específico pra ciências, tem a horta e aquela área de animais; está bem distribuída a coisa, dentro do que é possível fazer, num espaço daquele tamanho – pequeno – está bem distribuído. (…) O aproveitamento do espaço é bom.” (EP2)

“Quanto ao espaço físico, eu acho que está bem aproveitado, acho que tem tudo. Tem o espaço pra eles (os alunos) ficarem reclusos, quando se precisa ficar de forma particular, tem o espaço do coletivo (…) eu acho que os espaços estão sendo aproveitados em todos os locais da escola, que eu me lembre.” (EE2)

Ainda no que se refere ao espaço físico, os pais entrevistados acrescentam observar que há pouco acabamento no que se constrói dentro do espaço da escola. Isso é visto através dos seguintes depoimentos:

“(…) aquele prédio do fundamental II tem um acabamento que, talvez, podia ser melhor. É um acabamento muito simples, pelo padrão da escola, o padrão de pais e famílias da escola, eu acho que podia caprichar um pouquinho mais no espaço físico da escola, acho que ali tem um pouco mais pra desenvolver em termos de acabamento, pelo menos.” (EP2)

“Eu vejo que muita coisa aqui é feita de improviso.” (EP1)

Para finalizar este quesito, alguns entrevistados, como pessoas que apóiam e vislumbram o crescimento da escola, deixam sugestões de melhorias em aspectos que consideram precários dentro do espaço físico no qual se instala a instituição. Conforme se segue:

“Eu não tenho muito saber sobre os recursos financeiros de uma forma mais aprofundada, mas uma coisa que eu acho que a escola tem que ter como foco, pra poder crescer, é sair do aluguel. Eu acho que uma coisa é você investir os recursos econômicos num imóvel que não é seu; outra coisa é você investir num imóvel que você vai ter pra sempre. Então, além do pagamento do aluguel também custar, isso é um dinheiro que vai e não volta, então isso é uma coisa a se pensar.” (EE1)

“(…) se um arquiteto for contratado, um cara bom, com olho legal, desse um *upgrade*, a escola, mesmo com o espaço físico pequeno, poderia ter uma apresentação física melhor.” (EP1)

“(…) eu sugeriria um investimento maior na qualidade do acabamento, do tratamento do espaço. (…) Seria só uma questão de, talvez, caprichar um pouco mais na área das próprias salas que é o espaço onde se fica mais, onde as crianças ficam mais, ali, em sala de aula mesmo. (…) É a hora de talvez pensar num ar-condicionado, um piso melhor, porque acho que a primeira impressão que se tem é de um espaço físico muito acanhado, em relação ao que a escola tem de pais de alunos. (EP2)

Em relação à utilização e gestão de materiais, destacaram-se observações a respeito da utilização dos livros da biblioteca, de materiais didáticos, materiais de artes de uso coletivo e do sucatório<sup>2</sup>.

Quanto ao uso da biblioteca, os pais mostraram-se satisfeitos com o trabalho que é desenvolvido com os discentes, através do incentivo à leitura que envolve todos os alunos da escola. Este ponto foi abordado como um critério de eficiência, porém atinge diretamente a eficácia, visto que o projeto da biblioteca é apresentado como um dos fortes componentes da proposta pedagógica da instituição. Isto pode ser observado a partir das seguintes afirmações:

“(…) tem uma boa biblioteca, eu vejo a minha filha usar a biblioteca e tirar livros bons de lá. Tem um bom investimento em biblioteca, tem um profissional de biblioteca, que é professor, tem formação docente.” (EP2)

“(…) eu acho que a gente utiliza bem até. Como a biblioteca, toda a semana a gente pega um livro novo” (EA1)

No que se refere à utilização de materiais didáticos, há certa condenação à forma como a escola ainda se prende, muitas vezes, a um único livro para cada disciplina, como se faz tradicionalmente nas demais escolas. Pelo fato da Casa Escola se propor a fazer diferente, este aspecto pesou na avaliação; conforme ilustrado abaixo:

“(…) eu acho que ainda estamos muito presos ao livro didático; eu acho que a gente poderia se despojar mais desse material didático; por exemplo, eu vejo inglês. Inglês tem um livro caro, um livro bonito, mas aí o professor é obrigado a ter que dar conta daquele material, tem que começar e terminar aquele material; quando você tem músicas, poesias, o mundo está cheio de material pra se trabalhar inglês, não precisa de um livro.” (EE1)

Pensando da mesma forma no que se refere a este aspecto abordado acima, um pai

---

<sup>2</sup> Ambiente destinado a reter materiais tidos como inúteis (caixas de produtos alimentícios, latas, picotes e retalhos de papéis, EVAs ou tecidos) para reaproveitamento em atividades diversas, pedagógicas e artísticas.

coloca como se solucionou este dilema numa escola na qual sua filha estudou fora do país. A sugestão parece bastante interessante, mas, por conhecer, de modo geral, a mentalidade do público que se tem na escola, acredita-se que esta idéia, apesar de simples e fantástica, não seria de fácil aceitação.

“(…) quando eu entrei lá eu não comprei livro pra minha filha. Eu entrei dando uma contribuição equivalente ao valor de livros pra compra de livros pra biblioteca e os livros são da escola. (…) Às vezes um livro trabalha muito bem alguns capítulos e os outros são péssimos. E outro trabalha esse. Então pronto, porque ficar decidindo qual o livro que eu vou adotar, adota os dois, bota na biblioteca e na hora de estudar, estuda os dois e vê as diferenças, acho que é uma coisa interessante.” (EP2)

No IECE há grande valorização à realização de trabalhos que envolvem artes e brincadeiras lúdicas para o desenvolvimento da criatividade e de uma série de outros aspectos grandiosos e essenciais ao crescimento dos alunos. Para que se faça cumprir este projeto, a escola está sempre adquirindo materiais que possibilitam a concretização destes trabalhos. Por outro lado, há também a tentativa de conscientização da importância do reaproveitamento e da reutilização no desenvolvimento destas tarefas. Neste ponto de confluência, a equipe pedagógica entrevistada apresenta crítica ao modo como se observa, por vezes, certa má utilização destes recursos; conforme visto através dos seguintes depoimentos:

“Trazendo o sucatório, por exemplo, (…) a gente trabalha com essa questão do meio ambiente, de preservação do meio, de reaproveitamento de materiais, mas muitas vezes está muito na fala, e não se pratica. Às vezes você pega uma cartolina que um lado está todo utilizado, aí você vai lá na secretaria, solicitar novos materiais, quando você pode estar fazendo reaproveitamento da outra face dessa cartolina. (…) Às vezes eu vejo que há um engano entre esse caminho fácil, que não tem tanta burocracia pra você pegar material, o que você precisa desenvolver com os alunos está aí aberto, mas é feito um mal uso, há um mal entendimento.” (EE2)

“Ficar pensando em fazer comidinha de EVA, fazer decoração, acho que isso não é a questão (...); fica-se esperando esses materiais (...). Acho que está aqui, na cabeça das crianças, no faz-de-conta mesmo, e você propiciar esse faz-de-conta não necessariamente precisa de recursos externos. É mais num movimento de uma energia interna, na brincadeira.” (EE1)

Quanto ao valor cobrado na mensalidade, os pais entrevistados apresentam visões contraditórias. Enquanto um acha o valor muito superior ao esperado, o outro abordado acredita que o valor está aquém do que poderia ser praticado em uma escola de tal padrão e

nível de aprofundamento. Isto reflete bem o quão controverso é este aspecto visto sob a ótica do público da escola:

“Eu acho caro. A Casa Escola é uma das escolas mais caras de Natal. Eu acho que podia ser mais barato.” (EP1)

“Eu dificilmente conseguiria botar a minha filha numa escola desse padrão, com esse atendimento, por exemplo, essa relação número de alunos-professor que tem aí, eu dificilmente conseguiria pagando menos que 700,00, 800,00 reais mensais, no Rio e São Paulo; e aqui eu acho que pago 400,00, perto disso. (...) eu sinto isso, é um valor de mensalidade abaixo do que seria de se esperar numa escola desse padrão.” (EP2)

Em relação aos componentes salariais, as entrevistadas expõem que, avaliando os benefícios de modo geral e o valor pago pelo mercado ao serviço que desenvolvem, o salário que recebem mostra-se justo, apesar de não ser exatamente como desejado. Esta afirmação pode ser melhor exemplificada através das citações que se seguem:

“É lógico que a gente sempre quer ganhar mais, não é? Suficientemente remunerada acho que é um pouco capciosa... É um negócio assim, dentro do mercado, hoje em dia, a quantidade de horas e outros benefícios – como, por exemplo, a bolsa escolar da minha filha – acaba sustentando o meu estar aqui.” (EE1)

“Assim, eu vou meio contra a opinião de alguns professores que eu já escutei, mas eu acho que o que eu ganho é condizente com o que eu exerço sim. (...) Principalmente quando eu sei que tenho uma abertura pras necessidades da escola e eu vejo que corretamente está sempre lá a hora extra, ou qualquer outra coisa. Isso não só é gratificante financeiramente, como é gratificante você saber que o seu trabalho está sendo valorizado. Eu acho que isso é muito mais importante que só a parte monetária. A parte monetária dá sobrevivência, é necessário sim; mas quando há esse respeito, também, ligado a esse aspecto, é muito mais importante pra mim.” (EE2)

Neste segundo depoimento, pode-se perceber, além da questão da eficiência, a manifestação de destaque do critério de relevância, pois, no caso, o ator central – o professor – enxerga o reconhecimento e a valorização ao seu trabalho e sobressalta a importância disso para o seu crescimento de modo superior à pura valoração instrumental representada pelo pagamento do salário. Ou seja, neste momento, enxerga-se a subordinação do critério de natureza instrumental (eficiência) ao de natureza substantiva (relevância), conforme Sander (1982) coloca que deve acontecer.

Aproveitando o ensejo da questão salarial, o próximo ponto abordado dentro do

critério de eficiência é a gestão do pessoal e como esta é vista pelos diferentes integrantes que compõem a organização. Um aspecto colocado como preocupante este ano, no segmento do Ensino Fundamental II, foi a alta rotatividade de professores. Conforme exposto a seguir:

“(...) o que eu acho que preocupou muito esse ano, nos outros anos não tinha acontecido tanto, mas, aliás, não tinha acontecido, acho que a troca de professores.” (EP2)

Esta apreensão é considerada válida, realmente houve troca de professores no setor supracitado, mas isto foi um reflexo da mudança metodológica - a inserção de um modelo de ensino que visa despontar e desenvolver, mais a fundo, características como autonomia, solidariedade e espírito de equipe. Não apenas a mudança, que por si só gera um série de inseguranças, mas a proposta aumentou as exigências, a dedicação e a necessidade de preparo por parte da equipe; servindo, deste modo, de uma espécie de selecionador de profissionais mais capazes. Esta afirmação ilustra-se através da fala de uma das entrevistadas, a seguir:

“(...) a cultura escolar também promove professores que venham a se engajar no projeto político da escola, ou pode também formular professores que venham se esquivar desse projeto. Aqui na Casa Escola, acho que as pessoas que estão se esquivando, nesse projeto elas não ficam. Existe uma sustentação já sedimentada de um posicionamento ético aí que se você tenta fugir, não consegue se sustentar.” (EE1)

Com base no exposto, diante da preocupação derivada da rotatividade do pessoal, um dos pais entrevistados apresenta que uma possível solução vista de uma perspectiva instrumental, puramente econômica, para este fato, seja um maior investimento no pessoal, valorizando-os através de maiores incentivos monetários (salários mais altos e mais benefícios), de modo a garantir que estes profissionais não tomem a decisão de abandonar a função de maneira leviana, para que sintam um peso maior ao refletirem diante de uma decisão que pode causar uma série de danos. Como citado em seguida:

“(...) talvez na gestão de recursos humanos tenha que ter mais atrativos. Eu não saberia te dizer se com o que a escola cobra de mensalidade, se ela pode investir um pouco mais mudando de faixa de remuneração.” (EP2)

Apesar da crítica apresentada, é possível visualizar na instituição um precioso investimento em treinamento e capacitação da equipe. (Esta parte ainda é classificada como

indicador de eficiência, porém acaba por adentrar em aspectos referentes à eficácia, visto que permeia na preparação do pessoal, visando o cumprimento dos objetivos escolares). Esta asseveração é vislumbrada no discurso de praticamente todos os entrevistados, que não só enxergam esta valorização ao estudo (cursos externos, reuniões em equipe, estudos internos periódicos), como a grandeza e enriquecimento pessoal que este possibilita. Isto é ilustrado a partir dos diversos depoimentos que se seguem:

“Na parte de recursos humanos, eu vejo um investimento da escola na capacitação; estou vendo isso agora, a escola esta dando o curso, quer dizer, de um certa forma está proporcionando aos professores um curso que é um curso raro, esse curso da Escola da Ponte.” (EP2)

“Existe a movimentação pra tornar os professores engajados, eu sei que quase todo dia tem reunião com os professores.” (EA2)

“(…) eu acho esse título estudo não faz jus a esses encontros que são muito mais ricos. Estudos seriam muito limitados, e não é isso. Há uma troca, há uma construção – são muralhas que são erguidas, são muralhas que são derrubadas – é estar por trás do conhecimento. Não é só o conhecimento dos grandes teóricos, que é muito importante pro nosso fazer, mas essa troca, essa construção em equipe vai muito além do termo estudo.” (EE2)

“(…) eu gosto dos estudos daqui, acho que as pessoas se engajam, acho que, por exemplo, existe um comprometimento que perpassa desde a portaria até a direção; eu acho que as pessoas têm uma priorização, já se inclinam pra afazeres educativos de uma forma interessante.” (EE1)

Outra questão concernente aos recursos humanos, que surgiu durante a pesquisa, mais especificamente no depoimento das integrantes da equipe pedagógica, foi a preocupação com a segregação dos funcionários de apoio (ASGs) com os demais integrantes da equipe, como se houvessem diferentes níveis. E isto, incute na comunicação intra-escolar que é outro importante aspecto do indicador de eficiência. Esta exposição aparece nas ulteriores declarações:

“O que eu acho, às vezes, é que os funcionários, eles estão um pouco à margem desse processo. Eu vejo os pais, os alunos, a equipe pedagógica, mas os funcionários de apoio ainda estão um tanto à margem, deveria haver, de alguma maneira, algum encontro ou outros instrumentos pra tentar engajá-los mais.” (EE1)

“Agora, eu acho que ainda precisa melhorar dos professores pra equipe de apoio e da equipe de apoio para os professores. Eu percebo que há uma abertura deles com alguns, mas com outros há uma certa barreira, uma certa resistência, assim; não é nem resistência, é um caminho não sedimentado,

não tem um espaço confortável. E eu acho que isso poderia ser bem mais favorecido.” (EE2)

Por fim, para concluir a análise dos critérios de eficiência, será observada como é vista e avaliada a comunicação entre os diferentes atores na escola. É notória a consciência que se tem, na Casa Escola, da importância e das contribuições que um bom canal de comunicação pode trazer – seja na comunicação com o público interno ou externo. Ao serem questionados a respeito deste item, colocou-se que se enxerga bastante abertura para a fala dentro da instituição. Como se pode ver nas citações adiante:

“Eu acho que esse caminho ele é muito bom, muito aberto, muito amplo. Eu não vejo barreiras que impossibilitem a conversa entre nenhuma das partes. É uma porta aberta pra você falar o que sente, o que pensa, o que necessita – sem constrangimentos ou impedimentos – e eu vejo isso no geral.” (EE2)

“Eu acho que existe uma grande abertura pra se falar. Falar das questões emergentes, sejam elas agradáveis ou não. (...) Acho que é uma comunicação que acontece bem, cada vez mais existe a preocupação de abrir mais canais pra ajudar nessa comunicação, inclusive tentar esse lugar de abertura de comunicação. (...) Acho que, no plano geral, as pessoas daqui têm essa abertura.” (EE1)

O que se pode observar é que a tomada de decisões, através de uma gestão democrática e participativa, perpassa por praticamente todos os indicadores apresentados. Inicia-se num processo de comunicação, que é essencial à eficiência; manifesta-se, também, a efetividade, a partir da exposição do sujeito-político; e, a relevância apareceria como consequência desse processo, numa formação mais futura de cidadãos críticos e engajados.

#### **4.2- Indicadores de eficácia das atividades pedagógicas**

O próximo critério a ser avaliado é a eficácia. Para tanto, buscou-se medir a habilidade da escola em cumprir a sua proposta pedagógica, através da análise de aspectos que facilitam, e até permitem, a realização deste objetivo: como o número de alunos por sala, a autoridade, a preocupação com alunos que não acompanham o conteúdo no mesmo ritmo dos demais e o cumprimento da proposta pedagógica em si, a partir da ótica dos diversos entrevistados.

Diante das mais variadas perguntas, surgem declarações que demonstram e explicam

como é vista a proposta pedagógica da Casa Escola e as suas atitudes para segui-la. Coloca-se que a proposta permeia não apenas as questões vinculadas ao conteúdo exigido, como as questões éticas também; apresenta de que modo a escola se propõe a ensinar através do estímulo ao interesse; e que a instituição consegue aplicar na prática o que se estuda nos cursos de pedagogia. Isto pode ser visualizado nos depoimentos abaixo:

“Eu penso que os objetivos pedagógicos propostos, pra mim eles têm duas frentes: um que é a questão do aprendizado dos conhecimentos e da cultura e o outro é a questão da educação na perspectiva ética, mesmo, para além do conhecimento – como estar no social, como o laço social se produz. Tem tanta normatização, regulamentação, mas sempre em função de uma lei maior, que é a lei da cultura, de como se tornar sujeitos que criam regras e ao mesmo tempo se desfazem dessas regras em nome de um outro contexto. Eu acho que nesse sentido a Casa está mais avançada que outras escolas em relação a possibilitar esse despojamento em relação a certas regulamentações meio capengas pra criar movimento de acordo com cada contexto. Eu acho que o sujeito crítico, o sujeito autônomo passa por aí. (...) E acho que lida com o conhecimento de uma forma muito sensível, porque não é aquele mero conteudismo de uma repetição ecológica de papagaio, eu acho que ela tende a abrir horizontes em relação ao conhecimento que não se fecha dentro da gaiola do conteudismo.” (EE1)

“A aposta dessa metodologia é a seguinte: se você deixa a criança escolher, ela aprende mais rápido. (...) O interesse é o grande motor propulsor desse negócio. O que você não está a fim de aprender, você vai demorar uma eternidade pra aprender. E mais adiante, você vai até descobrir coisas que dois anos antes você não gostava. A gente muda pra caramba nessa fase de idade.” (EP2)

“minha formação me prepara pra trabalhar dessa forma que eu estou trabalhando na Casa Escola. Mas que ainda está totalmente diferente do mercado, do que é praticado lá fora. Aqui é outro mundo.” (EE2)

Outro aspecto referente ao indicador de eficácia, percebido na pesquisa, é a responsabilidade com o número de alunos por sala, para que não se perca a capacidade de se cuidar de todos e assim atuar de modo eficaz no que diz respeito ao seguimento do projeto pedagógico. Esta afirmação é ilustrada a seguir:

“Chama a atenção o fato de que a escola tem, pelo menos, no segmento ali de 6º ao 9º ano, tem um número de alunos compatível ao número de professores. (...) Eu fiquei espantado com isso, são poucas escolas que assumem esse compromisso de qualidade associado à quantidade. Chegou a algum limite, que se você passa de um número de alunos, a qualidade fica comprometida. Na Casa Escola, acho difícil disso acontecer (...). Então, desde o início, quando a minha filha entrou, ela tinha dois colegas na turma que precisavam de um atendimento especial. (...) e a escola tinha, dentro da



sala, mais uma auxiliar pra atender a essas necessidades especiais, de forma que a professora pudesse atender a esses alunos e aos demais. (...) a gente vê essa sintonia entre a proposta pedagógica e o que a escola faz.” (EE2)

Para que essa afirmação possa ser melhor visualizada, apresenta-se a seguir um quadro que discrimina o número de alunos por setor com seus respectivos profissionais. Ressalta-se, ainda, que no quadro são destacados apenas os profissionais da área pedagógica, não sendo relatados os profissionais de apoio (secretaria, administração, ASGs, portaria e outros).

**Tabela II:** Relação entre o número de alunos e o de profissionais dedicados especificamente a cada segmento

Número de alunos	Número de alunos	Número de profissionais envolvidos
Educação Infantil – mat.	68	16
Educação Infantil – vesp.	70	16
Ensino Fundamental I – mat.	68	13
Ensino Fundamental I – vesp.	46	10
Ensino Fundamental II – mat.	67	15

**Fonte:** Dados secundários adquiridos na pesquisa

Além da relação apresentada, a escola desenvolve diversas atividades que vêm a enfatizar o critério abordado. Como exemplo, podem-se mencionar os seguintes projetos:

- **Aula passeio** – o projeto de uma aula passeio, uma prática antiga e constante na escola e que perpassa pelo pensamento de que se pode conciliar momentos de intenso prazer, de convivência e de aprendizagem entre aluno e professor. Para tanto, é necessário sair dos muros da escola para buscar no momento real a compreensão dos fatos e dos acontecimentos, da história em um determinado tempo e lugar. Desse modo, a aula passeio passa a ser um momento vivo, onde o conhecimento ultrapassa as fronteiras acadêmicas. Este valioso instrumento pedagógico impulsiona os alunos a desenvolver com maior intensidade os valores de respeito, convivência e solidariedade e, por outro lado, instiga a indagar sobre os diferentes processos de relação homem-natureza.
- **Projeto Viveiro** – A demanda pela preservação do meio ambiente e a valorização pelo que é natural fez com que surgisse na Casa Escola um espaço especial para observar e se envolver com os cuidados das plantas e dos animais. Junto com a professora e o responsável do Viveiro, a turma participa de todas as etapas do plantio, desde o preparo do solo até a hora da colheita. O que é colhido é levado à mesa, como os legumes e verduras da horta, que degustados em grupo têm maior aceitação dos alunos. O projeto ainda se complementa e não

se resume ao espaço de criação, estende-se ao local de reaproveitamento do lixo orgânico da escola, o que oferece um espaço real para a compreensão da Cadeia Alimentar: o que sobra do lanche é levado para os animais para servir de alimento e para a composteira para virar adubo.

- **Projeto Biblioteca Viva** – Corresponde à realização de um trabalho de incentivo à leitura, através do desenvolvimento de projetos trimestrais, junto aos professores de sala de aula. Nesse espaço, há empréstimos semanais de livros orientados pelos professores e pela bibliotecária, assim como leituras compartilhadas. São, portanto, desenvolvidas atividades diversas como: registro escrito sobre o livro, propagandas, apresentação oral do enredo, interpretações de textos, leitura em voz alta, dramatizações, peças de teatro, filmagens e contações de história, entre outras, tudo num ambiente lúdico de descontração e muito trabalho.

- **Teatro** – A partir do reconhecimento da importância da arte cênica como instrumento rico para a formação dos alunos, o trabalho com o teatro faz parte do cenário em todos os segmentos da Casa Escola. Este projeto acontece durante todo o ano e utiliza-se de técnicas teatrais de encenação, interpretação e impostação de voz, para trabalhar com diversos aspectos importantes, como o a criatividade, o jogo entre o imaginário e o real, a cooperação e o respeito ao próximo, dentre outros.

- **Tutoria** – Os alunos do Fundamental II têm a oportunidade de participar de um grupo de 10 a 12 alunos, do 6º ao 9º ano, no contato direto e metuculoso com o professor que passa a conhecer esse aluno com profundidade. Os alunos tutorados por esse professor recebem orientações acerca do seu estudo, de como planejar sua quinzena diante dos objetivos a serem alcançados, participam de projetos com temas diferentes e são avaliados quanto a sua organização pessoal. Por estar bastante próximo do seu aluno, o tutor ainda assume o papel facilitador na comunicação pai-escola. Além disso, os alunos criam um laço afetivo com o seu tutor, tornando os encontros semanais um ponto fundamental para a sua aprendizagem, o foco principal do trabalho.

- **Faz-de-Conta** – O palco deste trabalho é o imaginário, no qual fantasias, personagens e objetos passam a compor o cenário. Este projeto da Educação Infantil, e que se estende às primeiras turmas do Ensino Fundamental I, permite vivenciar experiências e aprendizagens que contribuem para o desenvolvimento social, cognitivo e afetivo da criança. Deste modo, é concedido às crianças a oportunidade de vivenciar o “jogo simbólico”, garantindo em todas as salas um espaço repleto de objetos que ao primeiro olhar estão simplesmente quebrados, mas na percepção dos alunos, é o portal entre a realidade e a fantasia.

- **Culinária** – Esta é uma estratégia pedagógica que faz parte da proposta do IECE, pois oferece a oportunidade dos alunos vivenciarem uma infinidade de atributos: pesos, medidas, misturas, quantidades, leitura e escrita, desenhos, dentre outros, que se transformam em momentos de prazer e curiosidade. Na hora da experimentação, os alunos entram em contato com novos e velhos paladares; assim, os momentos de trocas afetivas também são estabelecidos.
- **Cantando Juntos** – Conscientes de que a música trabalha diversos aspectos importantes à formação, este projeto se inicia a partir da musicalização na Educação Infantil, onde um professor de música entra em sala de aula, munido de seu violão (ou outro instrumento musical), para um momento de descontração e troca. No Ensino Fundamental I, as turmas se reúnem semanalmente para trabalhar (cantar, ritmar, aprender letras) algumas músicas selecionadas democraticamente, junto ao profissional de música e as professoras da turma.

Ainda mediante ao mesmo aspecto, ressalta-se a preocupação da escola para que todos consigam acompanhar e absorver o que se está trabalhando. É óbvio que cada aluno possui suas especificidades e particularidades, mas a proposta é que cada um, ao seu modo, esteja aprendendo diante dos conteúdos propostos e crescendo numa cultura de responsabilidade e autonomia:

“ela (a escola) meio que se importa com os alunos. Tipo, você tem um aluno ‘problemático’, a escola vai tentar fazer com que aquele aluno mude e não ir empurrando com a barriga, como eu já vi em muitas escolas.” (EA2)

Conforme vem sendo mostrado, a Casa Escola sempre valorizou muito o canal aberto à comunicação e, conseqüentemente, a solução de problemas por meio deste também; atuando sempre de modo bastante flexível e compreensível. Porém, quando se perguntou aos entrevistados, como que viam as atitudes da escola para cumprimento da proposta de ensino, alguns colocaram que há, por vezes, um mau uso desta flexibilidade, tornando a instituição excessivamente permissível e pouco punitiva diante de situações sérias, que despontariam senso de responsabilidade se melhor trabalhadas. Isto é visto nas falas a seguir:

“São sentimentos que variam de acordo com o dia-a-dia. Tem dia que eu acho que faz sim, consegue sim; mas tem dias que eu acho que peca. Por exemplo, eu acho que autoridade não quer dizer autoritarismo, mas que em alguns momentos isso é necessário você, às vezes, ser um pouco tradicional mesmo – no sentido de sanção. Eu acho educativo. (...) Eu acho que nesse aspecto a gente peca às vezes um pouco. Deixa-se estender muito uma situação que numa medida mais forte, assim, mais firme em determinadas

situações, acho que seria mais salutar.” (EE2)

“(…) eu observo que em relação aos alunos, não há uma cobrança grande sobre compromisso. Pegando o meu filho como exemplo, ele tem um trabalho pra entregar tal dia e ele é muito descuidado, distraído, e esqueceu. “ah, pode entregar semana que vem”. Semana que vem não entrega, “então está bom, não outra semana”; essa cobrança é muito elástica. É um compromisso, então tem que ter. Se você não entregar, então vai ter que arcar com o ônus da sua falta de responsabilidade. Então isso eu sinto falta também. Acho que tinha que ser uma coisa mais séria, mais fechada, mais comprometida.” (EP1)

Para finalizar a parte concernente à eficácia, foi extraído do discurso dos entrevistados indícios de satisfação com a maneira como se conduz a proposta de ensino na Casa Escola. É posto que a movimentação da instituição leva ao aprendizado, seja pelo desejo de educar ou pela simples atitude de reconhecer falhas e ir em busca de preencher possíveis lacunas. Conforme se apresenta:

“Sim, eu acho que a equipe pedagógica da escola tem esse foco. Eu acho que eles conseguem conduzir bem. Eventualmente, como é uma coisa muito humana, isso se perde um pouco, mas, quando isso acontece, há um resgate; então, eu acho legal assim. Se há uma falha, reconhecer que houve falha, resgatar o foco, mas não se perde muito esse foco não, eu acho que é bem definido. (...) Como a escola tem o construtivismo como linha, isso aí define muito bem a questão do ensino-aprendizagem. E é desenvolver o senso crítico dessa criança, desenvolver o pensamento, estimular a criatividade. Eu acho que a equipe se esforça pra que isso aconteça, busca pesquisas, metodologias, novidades no mercado. Em específico, essa novidade que a escola trouxe de Portugal, acho que é uma atitude bem ousada. (...) Eu considero bem positivo.” (EP1)

“você percebe que eles não só apreendem aquele conteúdo, como eles conseguem fazer relações de forma não só atitudinais como procedimentais também. Os conhecimentos que eles adquirem, eles conseguem fazer uso realmente no concreto.” (EE2)

#### **4.3- Indicadores de efetividade das atividades pedagógicas**

O próximo critério de desempenho organizacional a ser focado, é a efetividade. Para que este indicador seja avaliado, são extraídos, das entrevistas, pontos que fazem referência às possibilidades de transformações e a como se dá a atuação política da escola e de seus atores

na sociedade.

Diante das possibilidades de produzir transformações, os entrevistados trazem exemplos de movimentações que enxergam na escola e sugestões de atitudes que poderiam melhorar a sua participação no âmbito da sociedade e comunidade. De um modo geral, é colocado que se vê certa mobilização por parte da escola, ao promover campanhas (livros, alimentos, artigos de higiene pessoal) ou, ao agenciar a troca de informações e conhecimentos como outras escolas; mas, acredita-se que estas atitudes ainda são ínfimas diante das necessidades sociais.

“(…) há um fomento à vida comunitária intra-escolar, quer dizer, os pais, os alunos, a escola, eu vejo um pouco isso. (...) lá naquele bairro eu não vejo algum envolvimento e também não saberia dizer como que poderia ser. Mas, em relação à Natal, em relação a, por exemplo, a cidade aqui em volta, Pium, eu vejo até uma aproximação legal, quer dizer, tem algum impacto sim, eu vejo alguma coisa sim; talvez pudesse ser mais, ali em volta, mas algum tem.” (EP2)

“Eu acho que como a escola é referência na questão pedagógica, eu acho que isso de uma maneira já acontece, porque a escola abre as portas pra que outras instituições de ensino públicas, e eu não sei se privadas também participam, mas eu acho que vocês têm esse espaço aberto aqui pra compartilhar informações. Eu acho que é uma coisa interessante.” (EP1)

“Eu acho que a gente podia ser mais ativo lá fora também. Mas eu sei que é complicado. É uma faca de dois gumes, mas eu acho que a gente podia ser mais ativo lá fora.” (EE2)

Após os comentários do que se vê sendo feito na escola para estar atuante externamente, os entrevistados propõem o que se pode fazer para acrescentar mais à comunidade na qual está inserida. Trazer palestras diversas, levar para outras instituições assuntos polêmicos trabalhados com os alunos, reivindicar a negligência quanto aos problemas ambientais. Estas opiniões são apresentadas a seguir:

“Trazer pra escola, ou levar pra fora da escola palestras, por exemplo, do NUMA<sup>3</sup>, essas coisas que as meninas (alunas do grupo de responsabilidade de meio ambiente) fizeram são super interessantes pra estarem sendo mostradas em outros lugares, ou em outras escolas. Isso valoriza muito o fazer deles. E mostra a eles como está o mundo lá fora também, bota eles no local, no lugar do responsável, do professor; e eu acho que isso é uma vivência muito salutar, muito prazerosa pra eles também.” (EE2)

---

<sup>3</sup> Núcleo de Meio Ambiente. Grupo de alunos da escola que, sob a orientação do professor de ciências, discutem temas relacionados ao meio ambiente e cuidam para que dentro da escola, ao menos, seja desenvolvida a consciência e a responsabilidade de preservação do meio.

“Têm as campanhas que se fazem, acho que, às vezes, não ficar adormecido com questões, como por exemplo, a água, a questão do nitrato na água. Eu acho que não só aqui, mas o estudante deveria ter um papel mais reivindicatório com relação a certas coisas que estão acontecendo e fica muito mais inserido dentro das quatro paredes de uma escola. Seria alguma coisa além, um nível maior de protesto. Acho que a gente está muito adormecido, neutralizado, nesse sentido.”(EE1)

Uma interessante sugestão que surgiu, foi a possibilidade de se adotar uma escola pública, como outros locais já o fazem; deste modo, a instituição estaria auxiliando uma escola pública em suas necessidades conforme fosse viável – promovendo trocas entre o núcleo pedagógico, trocas entre os alunos das duas instituições e auxílio com materiais diversos. De certa forma, isto já foi feito em momentos anteriores com algumas escolas, mas nunca se oficializou por tempo mais extenso essa relação a uma única escola necessitada. Isto é ilustrado através dos seguintes discursos:

“Uma coisa que seria interessante, que a escola acabou fazendo, seria oficializar esse negócio com a escola pública de Pium. Acho que teria alguma coisa, não sei bem como pensar, como elaborar isso. Mas, se cada escola particular pudesse apadrinhar uma escola pública. Esta semana agora teve uma palestra de uma profissional da Casa Escola na escola pública de Pium.” (EP2)

“Pegando esse exemplo de responsabilidade social, eu acho que a escola poderia promover mais campanhas, a escola talvez adotasse uma escola pública carente, fazer um trabalho mais direcionado para uma escola municipal. Porque eu acho que Educação Infantil na Casa Escola é muito forte; vocês conseguiram encontrar uma linha de trabalho que se diferencia do mercado, então eu acho que se isso fosse compartilhado com uma escola adotada, entendeu? De compartilhar material, experiência, metodologia. Eu acho que seria uma coisa mais intensa. E pras crianças também, porque diretamente elas iriam participar desse trabalho. Ver outra realidade, conviver com outra realidade. Eu acho que seria uma idéia interessante. Dá trabalho, um trabalho grande, mas o resultado seria bem legal.” (EP1)

Em conseqüente, indaga-se a respeito do despertar da responsabilidade política no aluno ou no membro da equipe. Coloca-se que a sensação é de atuação nestes aspectos, seja pela abertura para a fala, os movimentos para inclusão, ou a proposta pedagógica que rompe com o reducionismo educacional das escolas tradicionais. Conforme ilustrado a seguir:

“(…) estar numa escola atuando num direcionamento que, se acredita, para a educação é um ato político, sim, não deixa de ser. Eu acho que à medida em que a gente não se omite, não é só palavra, contribuindo nesse projeto de

educação, eu me percebo como sujeito político, sim, nesse processo.” (EE1)

“(…) você vê, ao entrar aqui, desde pequeno você está convivendo com pessoas com deficiência, ou fazendo doações; então, isso vai abrindo a cabeça da criança e ela vai crescer uma pessoa com uma visão mais aberta. Eu acho até que se faz o suficiente. Não é em toda escola que se vê isso.” (EA1)

“Eu acho que essa assembléia<sup>4</sup> que a gente faz aqui, pra mim já é um movimento importante, de atuação no micro-espço da escola, do sujeito político, porque as pessoas não têm esse aprendizado na escola normalmente. Nessa aqui, acho que é um instrumento, tanto o conselho quanto a assembléia, um instrumento já de transformação; de poder se colocar, escutar o outro. Acho que é um aprendizado muito interessante e importante pra vida política lá fora, no macrocosmo, digamos assim.” (EE1)

“Exemplo, a assembléia é assim, algo de extremo prazer. Eu participo por prazer mesmo, eu gosto de ver aquele aluno se implicando no acontecimento da escola, nos acontecimentos do dia-a-dia deles enquanto pessoas dentro da escola. E essa forma como a escola favorece que eles estejam resolvendo as coisas através da conversa, favorecendo esse respeito ao outro, o respeito ao espaço do outro.” (EE2)

#### **4.4- Indicadores de relevância das atividades pedagógicas**

As questões suscitadas sobre a assembléia e o envolvimento e participação dos alunos, já encaminha ao próximo e último critério de desempenho organizacional a ser abordado, o de relevância. Para analisar este critério, foram observados aspectos como a participação dos integrantes nas decisões da organização, as movimentações para formação do sujeito crítico e do sujeito cidadão, a marca do IECE e o orgulho dos atores de fazer parte deste projeto.

Baseado nos dados primários, observa-se que há uma percepção do modo como o IECE está aberto à comunicação, falas, debates e opiniões provenientes dos alunos; e se coloca credibilidade neste modo de conduzir as situações, como uma forma de começar a formar sujeitos críticos e conscientes. Conforme pode ser visto nos depoimentos a seguir:

“Eu vejo que quase todo projeto político-pedagógico tem ali, formação do

---

<sup>4</sup> Reunião de pessoas que têm algum interesse em comum, geralmente em grande número, com a finalidade de discutir e deliberar conjuntamente sobre temas determinados. Na escola, a assembléia acontece semanalmente, onde os alunos do Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano) se reúnem, coordenados pelos alunos do grêmio escolar e apoio da equipe pedagógica, e debatem assuntos referentes à escola, nos quais podem trazer idéias, contribuições e soluções. Nas turmas dos anos anteriores, isto ocorre turma a turma, as decisões normalmente detêm-se ao ambiente de sala de aula, e recebe o título de conselho.

sujeito crítico, mas o que você faz na prática, em atos, pra esse sujeito se tornar crítico? O cara vai lá, vai fazer uma brincadeira ou contestar alguma coisa, pronto, está fora, esse já não serve mais. Cortou qualquer possibilidade de crítica. Acho que, mais uma vez, você autorizar lugares funcionalizados na escola pra que você possa falar sobre as questões políticas da escola, acho que já é uma forma de mostrar seu engajamento na produção de sujeitos críticos.” (EE1)

“Eu acho assim, a escola ela já favorece muito essa construção cidadã, coerente, crítica, a partir do momento que a gente abre espaço pra que participem da construção pedagógica mesmo.” (EE2)

“Eu acho que as crianças têm oportunidade de discutir assuntos que até são internos, mas se aplicam na sociedade também. Então, isso é um exercício pra que eles, quando forem adultos, possam exercer plenamente a cidadania, de uma forma consciente, de uma forma crítica, de uma forma sensata.” (EP1)

“Mostrar alternativas, isso ajuda a desenvolver consciência crítica, você saber sempre que você tem que procurar a outra versão. (...) Acho que isso ajuda a desenvolver mais consciência crítica. Eu vejo um pouco isso sendo abordado no IECE, acho que agora com essa nova metodologia, fica mais fácil você propor isso, especialmente se tiver material didático diversificado.” (EP2)

“Ela (a Casa Escola) está vendo o que o aluno vai aprender, não só a matéria, mas o que o aluno vai ser lá fora, também. (...) Por exemplo, quem está aqui desde a Educação Infantil vai crescendo e vendo aquilo, aprendendo a conviver com as diferenças, a ajudar o outro, a estar sempre ali do lado do colega. Então isso faz com que a pessoa cresça.” (EA1)

Abordado este ponto da formação de alunos cidadãos, aproveita-se um aspecto já mencionado em alguns momentos e ressaltado como importante nessa movimentação de desenvolvimento dos atores da organização. O quesito a ser verificado se refere à participação nas decisões da escola, ao caráter de gestão democrática. Os alunos e a equipe pedagógica, que foram abordados a respeito do assunto, colocam que se sentem participativos e enxergam que há bastante abertura para a construção através da fala, a partir do momento que vêm opiniões sendo acatadas e trabalhadas como soluções ou sugestões.

“Eu me sinto participativa, sim. Eu tenho uma abertura muito grande com a direção, também pelo fato de estar na coordenação participando das decisões, então eu acho que eu acabo por contribuir também com idéias, ou mesmo um posicionamento pras decisões daqui.” (EE1)

“A partir do momento em que as coisas permeiam o fazer diário, o fazer pedagógico, elas são distribuídas, são divididas. Você participa dando a sua opinião e você vê isso presente. Uma opinião sua que foi colhida, ela é desenvolvida mesmo, ela é melhorada, é aperfeiçoada, mas ainda assim, você faz parte dessa decisão. Eu acho isso muito legal. Eu gosto de me ver



nesse lugar.” (EE2)

“Acho que eu participo sim, porque acho que em qualquer escola eu não teria voz nenhuma, se bem que eu não posso mandar em ninguém na escola; mas até pelo grupo de responsabilidade<sup>5</sup>, a gente toma decisões; tem a assembléia, onde a gente toma decisões juntos. E sim, eu me sinto participativa.” (EA2)

É possível, e interessante, ver como é forte a marca da Casa Escola. Como as pessoas vêem os alunos com algum diferencial, destacando-se. Isto pode ser bem observado nas falas dos entrevistados, até mesmo em questões que não solicitavam este tipo de resposta, de modo direto, acabava se adentrando nesse aspecto.

“É, a Casa Escola criou uma identidade no mercado de Natal sim. É muito claro isso, mesmo antes de ser mãe na Casa Escola, eu já notava isso, já percebia isso. E foi por isso que eu escolhi a Casa Escola pra botar meu filho pra estudar, porque eu acho que o indivíduo que sai daqui sai diferenciado e leva pro resto da vida. (...) A gente observa isso com ex-alunos da escola; por onde eles andam deixam rastros que são pessoas diferenciadas, se destacam de alguma forma, que são mais criativas, mais interessantes.” (EP1)

“(...) não sou só eu que digo não, já vi isso de algumas pessoas, (...) já ouvi vários referenciais do tipo ‘Essas crianças do IECE’, como sendo um grupo diferente, como sendo uma escola que tem características próprias, e as crianças têm características próprias. E a referência assim como crianças que não têm grandes dificuldades de aprendizagem, como crianças que aparecem como estando bem posicionadas. (...) tem esse fator e, especificamente sobre o clima, meio ambiente, é curioso, eu vivo dando carona pra amigos da minha filha que já deixaram a escola há dois anos e continuam na escola toda semana. Eles continuam sendo amigos, já estão em outro contexto, em outras escolas; quer dizer, já têm o seu círculo de amizade na nova escola, mas continuam muito vinculados àqueles que hoje ainda são alunos da Casa Escola. Por ser uma escola pequena, forma laços mais fortes entre as crianças, e sem depender tanto de turma.” (EP2)

“Quando eu tenho oportunidade de encontrar com eles (alunos) em espaços

---

<sup>5</sup> Os grupos de responsabilidade (GR) é uma proposta inserida oficialmente este ano, no segmento do Ensino Fundamental II, e, como o nome já diz, corresponde à divisão dos alunos em grupos que terão a responsabilidade sobre algum aspecto importante à escola com o auxílio de um orientador, havendo reuniões ao menos uma vez na semana, durante o horário de aula. São exemplos: o GR de Meio Ambiente (NUMA), já mencionado anteriormente; o GR de Apresentação, onde os alunos se preocupam com a recepção de pais que vêm conhecer a escola e da aparência dos murais de fotos; ou, ainda, o GR de Materiais, que cuida para que os materiais coletivos não se percam e estejam disponíveis aos que necessitam, e se responsabilizam pela elaboração do programa de estudos semanal que deve ser renovado no mural de cada turma. Há ainda os GRs de cinema, esportes e atividades do intervalo, música, grêmio, e festas e eventos.

diferentes da escola, tipo shopping, mercados, você vê Casa Escola neles. Existe uma fala ‘ah, esse aluno é Casa Escola’, como eu já escutei; até fala de próprio pai. Quer dizer, olha a marca Casa Escola presente na fala de um pai, e já levando isso aí pra fora. É um diferencial, não tem como.” (EE2)

Nos trechos apresentados, fica visível a influência da identidade Casa Escola nos alunos que freqüentam a instituição, mas esta marca também é muito difundida no meio acadêmico, sendo citada como um trabalho de referência em educação nos cursos como o de pedagogia, letras e psicologia. Isto é colocado por uma das integrantes da equipe.

“(…) uma coisa que eu sempre quis, depois que eu vi que pedagogia era o curso da minha vida, foi antes de tudo, eu quero passar pela Casa Escola.”

Para finalizar esta exposição e abordagem dos indicadores de desempenho organizacional escolar, adquiridos durante a pesquisa, foi perguntado, aos alunos e à equipe pedagógica, se sentiam orgulho de fazer parte da Casa Escola. Surgiu um aspecto interessante na fala de uma aluna, que é normalmente observado no grupo dos alunos do Fundamental II – o de que não é fácil dizer que se estuda na Casa Escola, por não ser uma escola grande e popularmente conhecida. Porém, obteve-se unanimidade entre os entrevistados – sim, traz satisfação pessoal poder fazer parte deste projeto. Conforme se vê a seguir:

“Tipo, é meio difícil, às vezes, você chegar em algum lugar e dizer que é aluno da Casa Escola, tipo que ninguém conhece, mas eu me sinto orgulhosa de estudar na Casa Escola porque eu sei que é uma escola boa.” (EA2)

“Sinto-me orgulhosa sim. Eu por mim não saia daqui não. Mas vai terminar, no final do ano.” (EA1)

“Eu me sinto fazendo parte de um projeto muito diferente de educação. Me deixa ser livre. Porque a gente vê por aí um grande fracasso nesse modelo de escola. A nossa escola, a minha escola, por mais que ela ainda fosse, naquela época, mais avançada que a maioria, ainda assim era um projeto muito tacanho, repetitivo. Acho que a Casa Escola busca romper com as repetições aí. Ela vai um pouco na contra-mão do que se propõe como educação. Isso me deixa feliz de participar desse projeto.” (EE1)

“Não apenas orgulhosa, mas extremamente satisfeita mesmo com, claro, aqueles momentos que você diz ‘ai, não vai dar certo, não agüento mais, quero dormir, não quero mais vir pra cá’, mas é uma coisa que é do nosso fazer, não só da área pedagógica, mas acho que de qualquer vivência humana, a gente tem altos e baixos, acho que meu orgulho está sempre aí. (...) visto muito a camisa. Mas, sem falsidades, sem estar na sua presença, eu

sou muito orgulhosa de trabalhar aqui.” (EE2)

Apresentados os resultados que tomaram como base os depoimentos dos entrevistados, a Casa Escola mostrou-se bastante à frente em uma série de conceitos e atitudes do que é e de como deve se fazer educação. Apesar de ter melhorias a serem feitas, como qualquer organização, pode-se dizer que é uma instituição de ensino com um bom desempenho organizacional, visto que a avaliação dos quatro critérios apresentou saldo positivo.

#### **4.5- Pontos críticos de conciliação entre eficiência/eficácia e efetividade/relevância**

O que será abordado agora já pôde ser visualizado em diversos depoimentos mostrados anteriormente nesta seção; porém, através da análise elaborada, neste momento, irá se refletir a respeito das dificuldades de se conciliar os aspectos instrumentais e substantivos na organização em estudo.

Todas as comparações apresentadas como pontos críticos giram em torno de investimentos e destinação de recursos – ênfase em um aspecto ou valor em detrimento de outro – derivado da escassez e dificuldade de praticar cobrança de valores de mensalidades mais elevados e fugir, assim, ao valor limitado pelo mercado.

Um aspecto que demonstra discórdia de valores está presente nas falas dos pais que fazem referência ao investimento em espaço físico, em infra-estrutura. Se olhado sob a ótica instrumental, a afirmação pode se mostrar cabível. Porém, vislumbrando-se aspectos de natureza substantiva, não é possível fazer a comparação entre a estrutura física da Casa Escola com a das demais escolas concorrentes da cidade, devido ao foco na qualidade do ensino e da educação, pautado por questões como número reduzido de alunos por sala; proporção alunos funcionários que se diferencia das outras escolas locais; ou, o investimento na formação e capacitação da equipe de profissionais.

Conforme propõe Lopes (1999, apud D'AMORE, 2006), a eficiência e eficácia devem se subordinar à efetividade e relevância enquanto critérios administrativos mais adequados às instituições de ensino, devido à predominância destes dois últimos na gestão escolar fazer com que as teorias que priorizam a escolha racional e os fundamentos econômicos da ação tenham menor influência. Ou seja, acredita-se assim, seguir uma ideologia de ética e convicção pautada em valores, que prioriza mecanismos de natureza substantiva e não

instrumentais.

Na instituição em questão, nota-se, justamente, a valorização em aspectos de natureza substantiva, como o trabalho de inclusão; a formação de cidadãos críticos e conscientes; a gestão democrática e participativa; a preocupação com o sujeito político e a sensibilização ao ser. Para tanto, precisa se desvincular de preocupações de ordem instrumental, como o espaço físico (acabamentos, locais grandiosos para esportes, recepção confortável para o pai) ou na estética como na padronização do pessoal (uniformes, crachás).

Outro ponto controverso nesta conciliação de dimensões é relativo ao investimento em marketing e divulgação. Apresenta-se de grande dificuldade à gestão de recursos, extrair um valor elevado para aplicar em publicidade comum (*outdoors*, propaganda em revistas ou TV, panfletagem), pois se acredita que o público que forma a escola não é o público que se limita a este tipo de veiculação em massa. É penoso retirar recursos que poderiam estar sendo destinados a uma série de possibilidades de maior valia e direcionamento ao educar, para aplicar em divulgação. Pode parecer contraditório, pode-se imaginar de um modo linear que se investe em divulgação e com a entrada de poucos alunos poderá se obter o retorno. Mas isto não acontece. As pessoas que conhecem a escola por esse meio, acabam se decepcionando nos primeiros aspectos de natureza instrumental observados. O público da Casa Escola vem por recomendações, vem porque conhece o trabalho diferenciado ou por ter visto alguma publicação mais profunda do trabalho realizado na instituição.

Diante dos recursos escassos, outro ponto que dificulta o desenvolvimento de aspectos de eficiência e eficácia é o problema em contratar profissionais já capacitados e com *know-how* para compor a equipe (administrativo ou pedagógico). A faixa salarial praticada, por mais que colocada como estando no nível do mercado, ainda está muito aquém do que seria, até mesmo, justo para a dedicação necessária para o desenvolvimento deste trabalho peculiar. O ideal, era que o professor não precisasse procurar outros empregos, não precisasse trabalhar vários turnos, e pudesse se envolver na íntegra às exigências da instituição. O que se nota é que muitas pessoas sensatas entram na Casa Escola despreparadas, e vão sendo, durante os anos, formadas para atuar em qualquer posição da área. Neste momento, muitos têm oportunidades de buscar melhores posicionamentos em outras instituições, outras funções melhor remuneradas ou na estabilidade do emprego público. Isto não ocorre pela descrença no aspecto da relevância, mas pelo peso dos aspectos de natureza instrumental em certas situações que caracterizam a sociedade capitalista. Mas, estes profissionais, muitas vezes retornam à Casa Escola trazendo seus filhos, para que possam ser educados dentro da proposta na qual realmente acreditam.

Conforme discutido no referencial teórico, Ramos (1983) defende que é a racionalidade substantiva que possibilita ao indivíduo ordenar sua vida em bases éticas, através do debate racional, buscando encontrar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, potencializando as aspirações e a capacidade humana de auto-realização e emancipação.

Para que haja o almejado equilíbrio entre critérios instrumentais e substantivos no ambiente escolar, é necessário que a gestão da organização esteja sabendo conciliar as atividades de cunho administrativo e as atividades de cunho pedagógico. Retornando às fontes primárias do estudo, observa-se que a visão empresarial, aplicada a muitas escolas na atualidade, não se consagra na realidade do IECE, colocando-se sinergia entre as atividades escolares. Conforme se ilustra a seguir:

“O fato de a diretora estar bem perto de toda rotina da escola, eu acho que ajuda nessa integração. A integração da pedagogia e da administração. E essa filosofia se estende a outros funcionários que estão na administração e aos que estão na pedagogia.” (EP1)

“A questão que a gente continua ver por aí é de uma política muito industrializável da educação. Como se fosse um “vamos fabricar aí, pra ganhar dinheiro”. Aqui na Casa Escola não, eu acho que as pessoas da administração, elas tem um pé na educação. Eu não acho que é só ganhar dinheiro. Tem uma empresa por trás, é o ganha-pão de uma família, mas existe o cuidado pra não corromper aquilo que se acredita como educação. Existe ainda uma perspectiva ética do que vem a ser educação.” (EE1)

Se analisadas planilhas de custos internos, percebe-se que os valores arrecadados com a cobrança das anuidades escolares não mantêm a subsistência da escola, precisa-se investir em atividades complementares, como oficinas desportivas, colônia de férias, vendas de uniformes ou na cantina para permanecer em saúde e praticar a sua missão foco. Lida-se com uma gestão de recursos muito apertada, em virtude de seguir uma filosofia que a diferencia no mercado e a vem mantendo inteira por tantos anos e crescendo pouco a pouco.

Diante destas observações levantadas, fica visível a necessidade de se pensar em algumas mudanças gerenciais que considerem os problemas de cunho econômico, ainda que subordinados aos critérios substantivos. As alternativas parecem vastas, mas se limitam quando o enfoque principal está no educar. A proposição de formas de planejamento baseadas na participação, enquanto estratégia de gestão, é uma alternativa que vem sendo utilizada e sedimentada cada vez mais, tornando a própria gestão um processo construtivo para os diferentes atores que compõem a organização.

Pode-se considerar, ainda, a análise e troca de experiência com outras organizações escolares que possuem um enfoque e perfil próximo ao da Casa Escola e que têm conseguido produzir respostas em termos de gestão para a sustentabilidade econômica dos seus projetos.

Esta pesquisa consegue revelar, de modo bastante claro, que a gestão escolar do IECE está muito centrada num empenho que se move pelo desejo de fazer acontecer e na convicção aos valores da opção político-pedagógica que desenvolve; porém, apesar de a tantos anos atuante, ainda se apresenta muito amadora na forma de produzir respostas gerenciais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa cumpre o objetivo geral de avaliar a aplicação de práticas de gestão escolar voltadas para a eficiência e eficácia sem o comprometimento da efetividade e relevância das atividades pedagógicas; deste modo, elaborou uma avaliação do desempenho organizacional do Instituto Educacional Casa Escola, através do diagnóstico dos critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância das atividades pedagógicas. Utilizando como referência o modelo multidimensional de análise de Sander, o qual coloca a necessidade de conciliação entre as dimensões substantiva e instrumental na gestão da educação, pôde-se obter uma visão ampla de diversos aspectos da instituição pesquisada.

A partir de entrevistas abertas, o estudo levantou os quatro indicadores de desempenho. O que ficou notável é que o limite entre um indicador e outro nem sempre é claro o suficiente, sendo difícil desvinculá-los ou segregá-los; pois, por mais que existam várias dimensões, a dimensão escolar é a que rege o cotidiano – um enfoque global que unifica todas as partes. Tentar visualizar cada indicador num diferente plano é complicado, pois na prática eles se cruzam e se sobrepõem.

Tratar de administração no meio educacional não é tarefa simples. Quando se fala em educação, pensa-se de maneira, por vezes, utópica e tornar este ideal uma realidade – ou algo próximo a isso – exige constante trabalho, dedicação e, até mesmo, obstinação.

A Casa Escola, diferente das demais escolas, desvincula-se da excessiva preocupação com a inteligência cognitiva e tenta cuidar, também, da inteligência emocional do aluno e dos demais integrantes da organização. Esta instituição tem clareza de que a escola não pode se restringir a conteúdos referentes ao conhecimento e à informação. Compreende que o indivíduo se constitui de sua subjetividade, e que esta precisa encontrar seu espaço, também, dentro da escola.

Fazendo uma reflexão geral do que se pôde detectar nesta pesquisa, observa-se que as maiores dificuldades da Casa Escola se encontram justamente no critério mais valorizado pela sociedade capitalista, a eficiência. Enquanto apresenta uma visão extremamente evoluída dos critérios substantivos (efetividade e relevância), ou da própria eficácia; ainda possui atitudes muito rudimentares no trato com os aspectos econômicos que não trazem respostas gerenciais suficientes para que haja maior equilíbrio entre os critérios que compõem o paradigma multidimensional.

No âmbito da eficácia, é perceptível a existência de bastante empenho para cumprir a

proposta pedagógica, quando discurso e ação estão em sintonia. Há uma consciência da importância de que o trabalho com um número reduzido de alunos reflita na qualidade da educação, pois a meta não perpassa apenas pelo ato de ensinar, mas pelas possibilidades do aluno aprender e apreender de modo significativo.

No que se refere à efetividade, faz parte do exercício diário da instituição trabalhar com o intuito de romper fronteiras. O que está em voga, atualmente, é a inclusão. Quando em muitos lugares ainda se está quebrando as barreiras arquitetônicas, no IECE está se aperfeiçoando o humano, pois se entende que o que há de melhor no convívio humano não se limita às semelhanças e sim à diversidade. Esta prática se dá de forma “natural”, mas é fruto de muito trabalho, estudos, investimentos e reflexão, o que se reflete no âmbito social como modelo. Porém, ainda tratando do indicador de efetividade, observa-se que há pouca mobilização para causar transformações aparentes na sociedade e comunidade, como campanhas de responsabilidade social ou, até mesmo, a adoção de uma escola pública de um modo mais oficial.

O aspecto que mais se evidenciou, nessa pesquisa, foi a relevância da organização. Este critério se sobressaiu no discurso dos entrevistados, pois fica claro o trabalho para a formação de sujeitos críticos e conscientes permeado por um fazer participativo, onde há espaço para a troca de opiniões. Ainda se destaca a existência de uma identidade própria dos alunos da Casa Escola, como se estes tivessem um jeito peculiar de ser que se diferencia no contexto – alunos que sabem se expressar, questionam seus direitos, conseguem trabalhar bem em grupo e são sensíveis ao que transcorre à sua volta.

Diante do apresentado, levanta-se a preocupação de se focar maiores cuidados à dimensão econômica, de modo a se obter um equilíbrio entre os diferentes aspectos levantados por Sander. Cuidar para não encobrir um critério deficitário, ou balancear a partir do hiper-desenvolvimento dos demais indicadores. Para tanto, sugere-se que se planeje mais e se estabeleçam metas com maior afinco, por menores que sejam, de modo a fazer acontecer o planejado também no administrativo. Deve haver a movimentação administrativa para a aquisição de um prédio próprio e alguns olhares para investimentos maiores na parte de ambientação e automação, principalmente nos espaços da administração e secretaria.

Outra possibilidade é que exista um maior apoio entre organizações escolares, através da análise e troca de experiências com outras escolas que possuem um perfil similar e que têm conseguido progredir de modo mais significativo em termos de retornos econômicos através do desenvolvimento de seus projetos.

As sugestões para se atingir o progresso em todos os segmentos de uma organização



podem ser inúmeras, mas, na prática, alcançar este equilíbrio não é uma tarefa simples; ainda mais quando se trata de escola, onde as áreas da administração e da pedagogia podem parecer conflitantes e com objetivos controversos. Portanto, o essencial é que se consiga equilibrar mais todas as dimensões que constituem o fazer escolar, tendo, assim, um objetivo bem definido em todos os critérios, sem preconceitos, não se permitindo perder a filosofia e atuando, acima de tudo, com alma.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARENDT, Hannah. **Entre o passado e o futuro**. São Paulo: Perspectiva, 1992.
2. BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso**. FECAP, São Paulo v.1. n.1 .p.12. jan. 2000.
3. BROTTI, Maria Gorete. **Modelo de avaliação do desempenho da administração da escola como organização sob os prismas dos critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância**. 2004, 236f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), UFSC, Florianópolis.
4. CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.
5. D'AMORE, Ticiano Maciel. **Relações entre mecanismos de coordenação e controle com desempenho organizacional: um estudo nas instituições públicas de ensino médio de Natal**. 2006. 93p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.
6. GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
7. HOLANDA, Aurélio Buarque. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Nova Fronteira, 1988.
8. KRÜCKEN-PEREIRA, Lia. **O processo de valorização de produtos alimentícios através das denominações de origem e qualidade: uma abordagem de gestão do conhecimento**. 2001. 169p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4765.pdf>> - Acesso em 29 nov. 2006.
9. LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 3ª ed., Atlas, São Paulo, 1996.
10. LIMA, Juliana Ribeiro Câmara. **A inclusão escolar: da subjetividade do professor à constituição de um lugar de aluno**. Natal, 2005. 152p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005.
11. LÜCK, Heloísa. **Ação integrada, administração, supervisão e orientação educacional**. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 1981.
12. MACHADO, J. P. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. Editorial confluência, 1952.
13. MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1993.

14. \_\_\_\_\_. **Pesquisa de Marketing v.1:** Metodologia, Planejamento. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 337p.
15. MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração.** 6 ed.rev. amp.São Paulo: Atlas, 2004.
16. MENESES, João Gualberto de Carvalho, et al: **Estrutura e funcionamento da educação básica.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
17. MOITA, Márcia Helena Veleda. **Um modelo para avaliação da eficiência técnica de professores universitários utilizando Análise de Envoltória de Dados: o caso dos professores da área de engenharias.** Florianópolis, 2002. 169 f. (Doutorado em Engenharia de produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/1812.pdf>> Acesso em 16 out. 2007.
18. MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Organização e Poder: Empresa, estado e escola.** São Paulo: Atlas, 1986.
19. \_\_\_\_\_; BRESSER-PEREIRA, Luiz C. **Introdução à Organização Burocrática.** São Paulo: Brasiliense, 1980.
20. MOTTA, Paulo Roberto. **Planejamento Estratégico:** dimensões sistêmico-gerenciais. Porto Alegre: Fundação para o desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.
21. PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar:** Introdução crítica. 9.ed. São Paulo: Cortez, 2000. 175p.
22. PENTEADO, Silvia Ângela Teixeira. **Participação na universidade:** Retrato em preto e branco. São Paulo: Pioneira, 1991.
23. RAMOS, A. Guerreiro. **Administração e Contexto Brasileiro:** um esboço de uma Teoria Geral da Administração. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
24. ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301p.
25. SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil:** evolução do conhecimento. Fortaleza, Ceará: Edições Universidade Federal do Ceará/Associação Nacional de Política e Administração da Educação, 1982.
26. \_\_\_\_\_. **Consenso e Conflito:** Perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação. São Paulo: Pioneira, 1984.
27. \_\_\_\_\_. **Gestão da educação na América Latina:** construção e reconstrução do conhecimento. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 1995. Disponível em: <[http://www.bennosander.com/textos\\_detalhe.php?cod\\_texto=21](http://www.bennosander.com/textos_detalhe.php?cod_texto=21)> Acesso de ago. a dez. 2007.

28. SANTOS, A. Ednelson. **Gala Comunicação Educação Integrada**. 2006. Disponível em: <<http://www.galacomunicacao.com.br/entrevistaprofes.htm>> Acesso em : 03 nov. 2006.
29. SILVA, Luis Heron da; AZEVEDO, José Clovis de. **Paixão de aprender II**. Petrópolis: Vozes. 1995. 379p.
30. SILVEIRA, Cássia Aparecida Soares da. **Concepções do papel de professor frente às novas tecnologias**: um estudo de caso na Escola Estadual Professor Plínio Ribeiro. Florianópolis. 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9250.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2006.
31. SINGER, Helena. **Educação** In. Z Magazine. Life After Capitalism Essays. Porto Alegre. Janeiro de 2003. Disponível em: <<http://www.zmag.org/singered.htm>>. Acesso em: 03 nov. 2006.
32. VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
33. Wikipédia, a enciclopédia livre. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Escola>> Acesso em 06 nov. 2006.

## **APÊNDICE**

**APÊNDICE A**  
**ENTREVISTA APLICADA JUNTO AOS ALUNOS DO IECE**

- 1- Você sente que aprende bem na Casa Escola? **(eficácia)**
- 2- Você percebe o compromisso de ensinar/cuidar do professor? **(eficácia)**
- 3- Você acha boa a equipe de profissionais que trabalha com a sua turma? **(eficiência)**
- 4- Você se sente participativo nas decisões da escola? De que maneira? **(relevância)**
- 5- Como você percebe a organização de horários em função do cumprimento adequado do calendário curricular? **(eficiência)**
- 6- Você consegue perceber o envolvimento da Casa Escola acerca das questões que acontecem fora da escola? (meio ambiente, inclusão social) **(efetividade)**
- 7- Você sente que o que você aprende tem utilidade no seu dia-a-dia? **(eficácia/relevância)**
- 8- Como você avalia o uso dos materiais e instrumentos tecnológicos na escola? (laboratório de informática, ciências, biblioteca, DVD) **(eficiência)**
- 9- Como você avalia o atendimento da escola? (orientação, tutoria, secretaria, direção) Como poderia melhorar? Exemplifique. **(eficiência)**
- 10- Comente sobre a capacidade da escola em produzir transformações na sociedade ou na comunidade em que ela está inserida. Você teria alguma sugestão de como ela poderia fazer isso? **(efetividade)**
- 11- Você consegue ver a escola trabalhando para atingir seus objetivos pedagógicos ou o que ela propõe como prática de ensino. O que a escola poderia fazer para alcançar melhores resultados na sua prática de ensino? **(eficácia)**
- 12- Comente sobre a capacidade da escola em formar cidadãos melhores, professores engajados e de estimular senso crítico das pessoas envolvidas com a escola (professores, alunos, pais, funcionários). O que você daria de sugestão para esse aspecto. **(relevância)**
- 13- Como você vê a integração entre as atividades de administração da escola (valores pedagógicos) e sua prática de administração (valores administrativos)? Elas estão coerentes?
- 14- Você se sente orgulhoso de ser aluno Casa Escola? **(relevância)**

## APÊNDICE B

### ENTREVISTA APLICADA JUNTO AOS PAIS DE ALUNOS DO IECE

- 1- Como você avalia a forma de trabalhar do IECE em termos de formação do aluno cidadão? **(relevância)**
- 2- Você enxerga a Casa Escola cumprindo a sua proposta pedagógica? **(eficácia)**
- 3- Como você avalia o ensino e a aprendizagem no IECE? **(eficácia)**
- 4- Você acha que o trabalho desenvolvido no IECE tem impacto em relação ao aluno? E em relação à sociedade/comunidade? **(efetividade)**
- 5- Enquanto pai da casa escola, você se sente influenciado pela forma de ser e de trabalhar da Casa Escola? **(relevância)**
- 6- Como você avalia o espaço físico da escola? E a sua utilização? **(eficiência)**
- 7- Você acha que o valor da mensalidade cobrado pelo IECE é compatível aos serviços oferecidos? (relação custo/benefício) **(eficiência)**
- 8- Você sente distinção entre uma criança que passa pela Casa Escola e aquela que nunca passou? Você acredita numa “identidade Casa Escola”? **(relevância)**
- 9- Comente sobre a capacidade de administração dos recursos (econômicos, materiais, “humanos”) pela escola. Ela poderia fazer melhor uso dos recursos que ela dispõe? Exemplifique. **(eficiência)**
- 10- Comente sobre a capacidade da escola em produzir transformações na sociedade ou na comunidade em que ela está inserida. Você teria alguma sugestão de como ela poderia fazer isso? **(efetividade)**
- 11- Comente sobre a capacidade da escola em atingir seus objetivos pedagógicos ou o que ela propõe como prática de ensino. O que a escola poderia fazer para alcançar melhores resultados na sua prática pedagógica? **(eficácia)**
- 12- Comente sobre a capacidade da escola em formar cidadãos melhores, professores engajados e de estimular senso crítico das pessoas envolvidas com a escola (professores, alunos, pais, funcionários). O que você daria de sugestão para esse aspecto. **(relevância)**
- 13- Como você vê a integração entre as atividades de administração da escola (valores pedagógicos) e sua prática de administração (valores administrativos)? Elas estão coerentes?

## APÊNDICE C

### ENTREVISTA APLICADA JUNTO À EQUIPE PEDAGÓGICA DO IECE

- 1- Como você enxerga o processo ensino aprendizagem da Casa Escola? Você percebe que os alunos apreendem o que aprendem? (**eficácia**)
- 2- Como você percebe a comunicação existente entre os diferentes atores da escola? (professor-escola; aluno-professor; pais-professor; direção-professor; etc.) (**eficiência**)
- 3- Você se sente participativo nas decisões da escola? De que maneira? (**relevância**)
- 4- Você se sente remunerada justamente pelo trabalho que realiza? E em relação ao mercado? E o número de alunos por sala? (**eficiência**)
- 5- Você acha que trabalhar na Casa Escola revela a sua responsabilidade política? De que forma? (com inclusão e com uma proposta pedagógica que rompe com o reducionismo educacional das escolas tradicionais) (**efetividade**)
- 6- Você sente boa aceitação dos pais e da equipe em relação ao seu trabalho? Você acredita que a escola, de uma forma geral, consegue atingir os objetivos pedagógicos propostos. O que a escola poderia fazer para alcançar melhores resultados na sua prática pedagógica? (**eficácia**)
- 7- Comente sobre a capacidade de administração dos recursos (econômicos, materiais, “humanos”) pela escola. Ela poderia fazer melhor uso dos recursos que ela dispõe? Exemplifique. (**eficiência**)
- 8- Comente sobre a capacidade da escola em produzir transformações na sociedade ou na comunidade em que ela está inserida. Você teria alguma sugestão de como ela poderia fazer isso? (**efetividade**)
- 9- Comente sobre a capacidade da escola em formar cidadãos melhores, professores engajados e de estimular senso crítico das pessoas envolvidas com a escola (professores, alunos, pais, funcionários). O que você daria de sugestão para esse aspecto. (**relevância**)
- 10- Como você vê a integração entre as atividades de administração da escola (valores pedagógicos) e sua prática de administração (valores administrativos)? Elas estão coerentes?
- 11- Você se sente orgulhoso por trabalhar na Casa Escola? Por quê? (**relevância**)