

A Gestão Democrática na Escola Pública Cearense

Uma Vivência de Democracia e Cidadania

Autores:

**Ivan Queiroz Silva
Júnior** - Mestre em
Planejamento em
Políticas Públicas.

**Hermano Machado
Ferreira Lima** –
Doutorado em
Educação –
Universidade Federal
do Rio Grande do
Norte, UFRN

Resumo

A Política Educacional Brasileira adota, a partir de 1990, um novo modelo de administração da escola, a gestão colegiada. A comunidade escolar composta por segmentos da direção, professores, alunos, pais e membros da comunidade extra-escolar são conclamados a decidir coletivamente os rumos da educação na escola. O interesse por tal temática surgiu devido o contato do pesquisador com a realidade apresentada através do exercício profissional de coordenador de gestão da Escola de Ensino Fundamental e Médio Estado do Amazonas. A pesquisa teve como objetivo geral a caracterização do modelo de gestão democrática vivido pela escola, especificamente no que tange á compreensão da gestão democrática sob a ótica da comunidade participante; analisando a importância do Conselho Escolar e do Plano de Desenvolvimento da Escola para o colegiado, bem como, o impacto da eleição de diretores e a formação do Núcleo Gestor.

Palavras-chaves: Escola Pública, Educação, Democracia

Abstract

The Brazilian educational policy adopted from 1990, a new model of school administration, collegial management. The school community consists of segments of the leadership, teachers, students, parents and community members outside the school are urged to collectively decide the direction of education in school. The interest in this subject arose from the researcher's contact with the reality presented by the professional management coordinator Elementary School and Middle State of Amazonas. The research aimed to characterize the general model of democratic management experienced by the school, specifically with regard to the understanding of democratic governance from the perspective of participating community, analyzing the importance of the School Board and the School Development Plan for the collegiate as well as the impact of the election of directors and the formation of the Center Manager.

Keywords: Public School, Education, Democracy

INTRODUÇÃO

A Política Educacional Brasileira adota, com o advento dos anos 90, um novo modelo de administração da escola, a gestão colegiada. A comunidade escolar composta por segmentos da direção, professores, alunos, pais e membro da comunidade extra-escolar são conclamados a decidir coletivamente os rumos da educação na escola. A gestão colegiada aparece como um espaço de transformação, tanto nos processos de tomada de decisões administrativas e pedagógicas, como nas formas de relacionamentos com a sociedade e com os órgãos superiores que fazem administração educacional em nosso país. Nesse espaço de atuação, surge a necessidade de entender melhor esse contexto, de responder a questionamentos quanto às formas e ao entendimento sobre a gestão colegiada que os sujeitos sociais assimilam e vivenciam.

1. OBJETIVOS:

1.1 Objetivo Geral:

A pesquisa tem como objetivo geral a caracterização do modelo de gestão democrática vivenciado pela Escola de Ensino Fundamental e Médio Estado do Amazonas.

1.2 Objetivos Específicos:

1.2.1 Contribuir para uma compreensão da gestão democrática sob a ótica da comunidade participante;

1.2.2 Analisar a importância do Conselho Escolar e do Plano de Desenvolvimento da Escola para o colegiado;

1.2.3 Identificar o impacto da eleição de diretores e a formação do Núcleo Gestor para o cotidiano escolar.

2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO:

2.1 Primeiro capítulo: Enfoca-se o processo de gestão colegiada em uma nova perspectiva de transformação democrática da sociedade.

2.2 Segundo capítulo: Destaca-se a gestão democrática no contexto atual, comentando o processo de eleições diretas para diretores de escola e a função social dentro da política educacional a partir de 1995.

2.3 Terceiro capítulo: Finaliza-se o trabalho com a apresentação dos resultados correspondentes às indagações sobre gestão democrática na escola pública.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:

Para Luckesi (1994,p. 64)

A pedagogia tem-se manifestado em três tendências: a libertadora, mais conhecida como pedagogia de Paulo Freire; a libertária, que reúne os defensores da autogestão pedagógica; a crítico-social dos conteúdos que, diferentemente das anteriores, acentua a primazia dos conteúdos no seu confronto com as realidades sociais.

A tendência da pedagogia crítico-social opta pela elaboração crítica do saber, enquanto prática pedagógica inserida num processo social, na qual o fundamental é a “articulação entre a transmissão dos conteúdos e a assimilação ativa por parte do aluno.

Para Prais (1996,p.40-41), são necessárias modificações fundamentais no trabalho docente:

I.(...) O professor é aquele que fez um esforço para conseguir a clareza, a coerência e a síntese e convida os alunos a realizarem com ele um esforço análogo. (...) Conseguir que os alunos se elevem de uma visão sincrética para uma visão de

síntese, requer a integração de dois movimentos simultâneos: transmissão do saber e assimilação ativa por parte do aluno. O que, por sua vez, pressupõe o professor como detentor de um conhecimento organizado e o aluno como sujeito ativo do conhecimento;

II.(...) O essencial no trabalho docente consiste na mediação que o professor realiza entre o aluno e o material formativo. Assim, a questão chave do trabalho educativo é a prática social. Isto porque, na cotidianidade de seu trabalho, o professor depara-se com alunos provenientes dos mais distintos meios sócio-culturais, com valores, expectativas e experiências decorrentes de suas condições concretas de vida .

FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA:

Para a política educacional, o foco na escola foi surgido nos planejamentos, na legislação e nos projetos do campo educacional. Em 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso, os documento - Planejamento político - estratégico e Relatório de atividades do ano de 1995 - explicitam a prioridade em promover o fortalecimento da escola a nível gerencial e operacional. Objetiva-se a autonomia escolar em gerenciar os recursos humanos e financeiros, que possam a ser repassados diretamente para a escola, bem como operacionalizar o cotidiano escolar (elaborar proposta pedagógica, cumprimento dos dias letivos e articular-se com a família e a comunidade).

Neste contexto, será primordial para a escola a elaboração do seu Projeto Político-Pedagógico fundamentados pelos pressupostos da LDB 9.394/96 em seu artigo 3º, que enfatiza os princípios do ensino no Brasil:

II – Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber.

III- Pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;

IV – Respeito à liberdade e apreço à tolerância.

E, pelas Diretrizes Curriculares Nacionais que estabelecem os seguintes fundamentos norteadores:

- Princípios éticos da autonomia, da responsabilidade, da solidariedade e do respeito ao bem comum;

- Princípios políticos dos direitos e deveres de cidadania, do exercício da criticidade e do respeito à ordem democrática;

- Princípios estéticos da sensibilidade, da criticidade, da ludicidade e da diversidade de manifestações artísticas e culturais.

GESTÃO DEMOCRÁTICA:

Dentre os traços marcantes desse novo padrão de gestão, Prais (1994,p. 35) destaca:

a) Participação dos agentes na gestão escolar com conteúdos e níveis mais definidos;

b) Mecanismos de avaliação que induzem à responsabilização da escolas por seus resultados;

c) Redefinição de papéis no nível central, visando à maior descentralização e desconcentração; e

d) Produtividade, eficiência e desempenho com ingredientes importantes do sucesso.

A preocupação com o macrosistema educacional relegou para segundo plano, por muito tempo, o que efetivamente ocorria no interior das escolas. O interesse por conhecer melhor o que torna uma escola eficaz, se a mesma faz alguma diferença, em suma, saber se a organização interna da escola poderia ser

determinante no desempenho dos alunos, levou as seguintes conclusões quanto às características das escolas eficazes:

- a) Forte liderança do diretor;
- b) Clareza quanto aos objetivos ;
- c) Clima positivo de expectativas quanto ao sucesso;
- d) Clareza quanto aos meios para atingir os objetivos;
- e) Forte espírito de equipe;
- f) Envolvimento dos diferentes agentes educacionais;
- g) Capacitação dirigida aos profissionais da escola;
- h) Planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos que ocorrem na escola; e
- i) Foco centrado no cliente principal da escola, o aluno (FONSECA, 1994, p.83)

GESTÃO COLEGIADA :

A gestão colegiada tem importância não apenas como instância de natureza administrativa, mas também como mediação de uma prática político – pedagógica, pois , ao se firmar na decisão coletiva, constitui-se em um espaço de comprometimento dos membros da comunidade escolar com o projeto político – pedagógico a ser assumido.

Os objetivos educacionais nascem da relação entre as características dos educandos, suas necessidades, a proposta pedagógica e o currículo que o grupo de educadores pretende desenvolver na escola.

Devem ser buscadas alternativas para a superação da dicotomia teoria / prática observada no cotidiano escolar. O professor, quando reflete o seu fazer, sente aquilo que está fazendo e, conseqüentemente, realiza um trabalho pedagógico

competente que visa a transformação. Esta reflexão é necessária por parte de todos os que atuam no cotidiano escolar (COVRE, 1994, p.68)

LIMITES E POSSIBILIDADES DA GESTÃO COLEGIADA

De acordo com Tragtenberg (1990, p.63), a gestão colegiada na administração pública apresenta o seguintes limites e possibilidades:

Limites:

- Fazer com que os professores partam do aluno real na organização de seus trabalhos, planejamentos, e não do aluno ideal, postura calcada no princípio da homogeneidade;
- Ter um especialista pedagogo nas unidades escolares para assessorar, articular e mediar o trabalho didático – pedagógico dos professores, com competência e ética;
- Contar com a totalidade dos professores comprometidos com o ato de ensinar com a pessoa humana com a qual atua, numa postura solidária, formando a consciência social e democrática, isto é, promovendo a democratização da educação escolar; e
- Fazer com que todos os elementos da escola percebam que ela, enquanto espaço público e popular, é um lugar onde todos deveriam trabalhar na construção de um projeto coletivo, impedindo assim, que se instaure o reinado individualismo.

Possibilidades:

- Por em prática a administração colegiada, efetivando a co- gestão e o diálogo, propiciando a oportunidade de um repensar crítico da política pedagógica;
- Discutir ampla e coletivamente as questões básicas da escola, priorizar os conteúdos , adequar metodologicamente, avaliar o rendimento escolar e a relação professor / aluno, contribuindo para a democratização do espaço escolar; e

- Preservar a autonomia dos diferentes grupos que compõem a comunidade escolar na tomada de decisões. Desta forma, administração efetiva a co-gestão administrativo – pedagógica.

DIRETOR - O ARTICULADOR DA COLETIVIDADE

- Dificilmente pode surgir uma boa coletividade e uma situação criativa para o trabalho dos educadores, se à frente da escola está um homem que só sabe ordenar e mandar. O diretor é principal educador da coletividade, o educador mais experimentado, com maior autoridade (PARO, 1987, p. 15).

- O MODELO DEMOCRÁTICO, PARCIPATIVO E CIDADÃO:

- A escola deve ser administrada de forma coletiva, contemplando todos os segmentos que a compõem e que dela se utilizam. Sendo assim, considera-se que as funções administrativa e pedagógicas precisam estar inseridas numa ação coletiva de construção do projeto político pedagógico da escola . Por isto é fundamental que esta gestão ocorra de forma colegiada, utilizando-se dos atributos do Conselho Escolar.

- Na gestão democrática o eixo principal é presença efetiva da comunidade escolar no processos de reflexão e decisão tomados pela escola em todos os setores. No Pedagógico, verificando um andamento do aprendizado dos educandos e ensinamentos dos educadores. No Financeiro, fiscalizando as verbas destinadas aos projetos, a compra do material e merenda escolar. No Administrativo, fazendo valer uma gestão de processos ágil e democrática.

CAPÍTULO III. A DEMOCRACIA VIVENCIADA NA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO ESTADO DO AMAZONAS: AVANÇOS E RETROCESSOS

1. Metodologia

- Este trabalho pretende encontrar respostas para indagações ou inquietações no que se refere, no primeiro momento, ao alvo objetivo da investigação. Em outro momento, a medida do possível, respostas claras, precisas, racionais e objetivas, conforme preconizou Gil (1992).

- O "lócus" da pesquisa foi a análise de uma gestão democrática em suas vertentes pedagógica, administrativa e participativa, observando se houve realmente uma melhora na qualidade do processo de ensino e aprendizagem, bem como, uma efetiva participação da comunidade e dos organismos colegiados da escola ou seja, conselho escolar, grêmio estudantil e associação de pais e comunitários (APC) no estabelecimento das prioridades escolares e nas decisões de maior relevância para todos que fazem a escola.

- A escolha da Escola de Ensino Fundamental e Médio Estado do Amazonas justifica-se por possuir alunos de diferentes bairros da cidade de Fortaleza, que se reúnem e se organizam para as atividades de modos distintos, sendo para o pesquisador, estrategicamente adequado analisar as diferenças existentes entre as opiniões dos estudantes, professores e pais, levando-se em conta, a visão, o compromisso e o grau de participação que cada segmento pesquisado possui.

- A pesquisa dar-se-á em duas fases:

- A primeira constará de depoimentos de alunos, pais e professores que vivenciam situações onde os poderes administrativo e pedagógico eram impostos autocraticamente exercidos pela direção, onde os recursos destinados à escola eram

enviados por burocratas da Secretaria da Educação, que desconheciam totalmente as peculiaridades e necessidades características da escola.

- A segunda será marcada pela análise de casos de indisciplina gerados pela não aceitação das imposições estabelecidas pela direção e, em seguida: mapear e dimensionar os casos específicos de distúrbios no lar, gerados a partir da intolerância dos atos abusivos do(a) diretor(a); localizar as famílias atingidas; formular critérios a serem analisados com profundidade, utilizando como procedimentos, questionário, entrevista semi-estruturada e gravador, ouvindo as famílias atingidas; eleger uma amostragem significativa e aplicar questionários entre os alunos que permita uma análise das referidas situações, selecionadas através de preceitos como: situação sócio-econômica; faixa etária compreendidos entre 12 e 18 anos (adolescentes) e também entre 19 e 25 anos (adultos).

2. Universo

- A Escola de Ensino Fundamental Estado do Amazonas, da rede estadual de ensino, foi criada por força do Decreto Governamental nº 11.493, de 17 de outubro de 1975, passando a denominar-se Escola de Ensino Fundamental e Médio Estado do Amazonas com a publicação do Decreto nº 17 137, de 14 de julho de 2003. É credenciada e possui o ensino fundamental reconhecido por força do Parecer Nº 984/98 com reconhecimento desde 31.12.1999.

- A escola citada foi a escolhida em função de ter trabalhado 8 anos na mesma e ter testemunhado 2 gestões distintas. Uma autocrática e centralizadora e a outra com uma visão melhor na distribuição e descentralização das tarefas do núcleo gestor.

- Atualmente, sendo a escola de Nível B (de 800 até 1500 alunos), o núcleo gestor é formado pela Diretora Geral (DAS – 1) (escolhida através do voto direto de pais, alunos, funcionários e professores), Coordenadora Pedagógica (DAS - 2), Coordenadora Escolar de Gestão (DAS - 2) e Secretária (DAS – 3). O

gerenciamento agora ocorre de uma forma mais descentralizada e com uma melhor distribuição das atividades, da autoridade e do poder na escola.

3. Como Fazer

- A pesquisa definiu como amostra a escolha aleatória de 18 participantes da comunidade escolar, sendo: 3 Gestores, 3 Professores, 3 Funcionários, 3 Alunos, 3 pessoas da Comunidade e 3 Mães. Acredita-se que a escolha em média de 2 pesquisados por cada segmento revela maior representatividade acerca do universo da escola. A amostragem composta por 3 membros de cada segmento foi convencionada com o objetivo de proporcionar uma análise da gestão a partir de suas múltiplas dimensões, dada a observância do discurso coletivo e não apenas de um só grupo.

- O processo de pesquisa transcorreu entre fevereiro e dezembro de 2007. Durante todo o trabalho, a busca pelo embasamento teórico, obtido com a pesquisa bibliográfica e documental, foi uma atividade recorrente que orientou na construção das análises expostas.

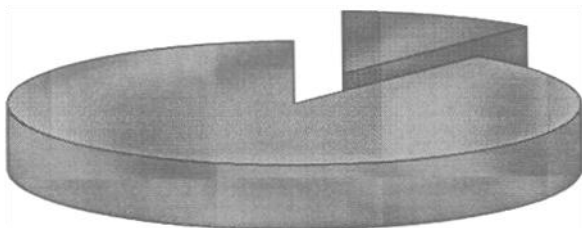
- A escolha de tais participantes, justifica-se por serem eles voluntários que quase sempre participam das atividades convencionais, estruturais e lúdicas da escola.

A pesquisa foi aplicada no horário de aula, a fim de que todos pudessem receber, as explicações do conteúdo de cada questão e, levando-se em conta que eram integrantes de grupos diferentes, as explicações foram prestadas individualmente.

A seguir, são apresentados os resultados correspondentes às questões da pesquisa em foco, visando efetuar um diagnóstico da escola e esclarecer as indagações sobre gestão democrática na escola pública.

3.3. Apresentação, descrição e análise dos resultados

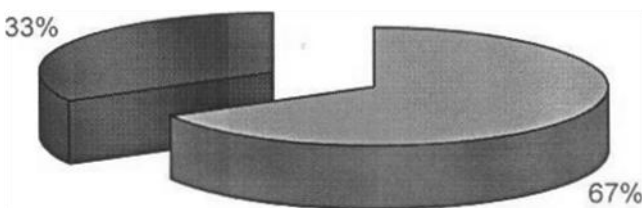
3.3.1 Perfil dos respondentes



89%
 Grupo 01 (15 à 25 anos)
 Grupo 02 (26 à 62 anos)

Gráfico 01 – Faixa Etária
 Fonte: Pesquisa Direta

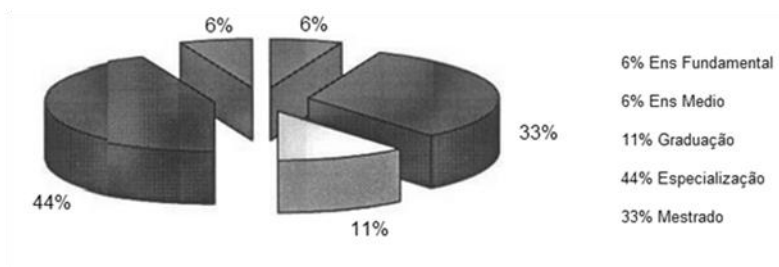
O gráfico 1 está dividido em dois grupos. O grupo 01 pertencem à faixa etária entre 15 à 25 anos com 89%; o grupo 02 pertencem à faixa etária entre 26 à 62 anos, com 11%.



Feminino(67%)
 Masculino(33%)

Gráfico 02 — Sexo
 Fonte: Pesquisa Direta

De acordo com o gráfico 2, pertencem ao sexo feminino 67% dos entrevistados e ao sexo masculino 33% .



6% Ens Fundamental
 6% Ens Medio
 11% Graduação
 44% Especialização
 33% Mestrado

Gráfico 03 — Nível de Instrução
 Fonte: Pesquisa Direta

Em relação à formação acadêmica, o gráfico 3 demonstra que 44% dos entrevistados têm especialização; 6% têm mestrado; 11% têm graduação, 6% têm ensino fundamental e 33% têm nível médio.

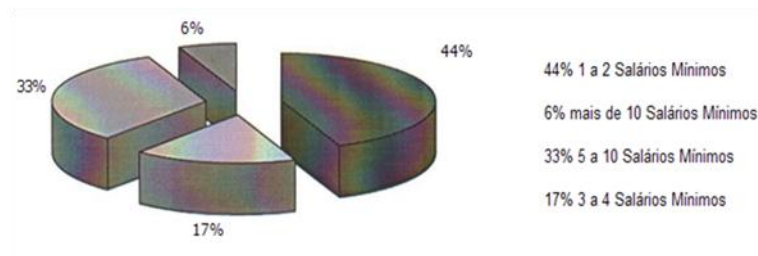


Gráfico 04 — Renda Familiar
Fonte: Pesquisa Direta

De acordo com o gráfico 4, têm uma renda familiar entre 1 e 2 salários mínimos 44% dos entrevistados; entre 3 e 4 salários mínimos 17%; entre 5 o 10 salários mínimos 33%; apenas com renda superior a 10 salários mínimos 6%.

A análise que combina nível de instrução e renda dos entrevistados mostra, portanto, uma associação mais direta entre o deslocamento a pé e através de ônibus para o trabalho entre os ocupados com nível mais baixo de instrução. Em todas as faixas de renda consideradas, o uso destes meios de deslocamento tendem a ser mais frequentes entre os entrevistados que não completaram o ensino fundamental. O uso de veículo particular, em contrapartida, seria uma característica da população entrevistada mais escolarizada.

A análise que combina nível de instrução e renda dos entrevistados mostra, portanto, uma associação mais direta entre o deslocamento a pé e através de ônibus para o trabalho entre os ocupados com nível mais baixo de instrução. Em todas as faixas de renda consideradas, o uso destes meios de deslocamento tendem a ser mais frequentes entre os entrevistados que não completaram o ensino fundamental. O uso de veículo particular, em contrapartida, seria uma característica da população entrevistada mais escolarizada.

Outro entrevistado afirma que ela ainda não acontece. No entanto, aponta para um movimento de internalização da idéia na prática cotidiana, visto que o diálogo é frequente.

"Não. Estamos em processo de diálogo, troca de idéias com a comunidade. Com o passar do tempo ela fica mais intemalizada na nossa pratica pedagógica" (gestor 2).

O significado do termo gestão, tratando-se da escola, vai além daquele de mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de posição frente a objetivos sociais e políticos da escola, numa sociedade concreta.

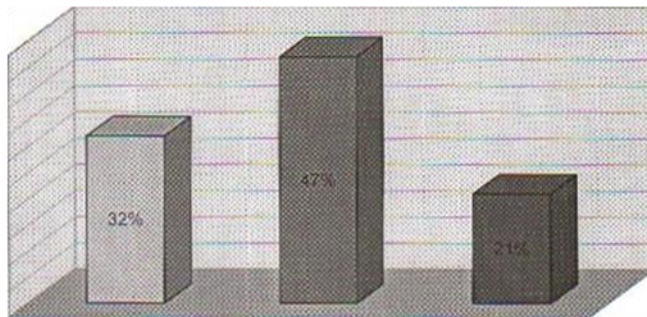


Gráfico 08 – Integração entre o núcleo gestor e a comunidade.
Fonte: Pesquisa Direta

De acordo com o gráfico 08, a integração entre o núcleo gestor comunidade foi avaliada como regularmente intensa, por 46% dos entrevistados; 32% avaliaram como sendo muito intensa; 21% como sendo pouco intensa.

Ressalta-se que num depoimento entrevistada revela que ainda não percebeu um efetivo engajamento de alguns colegas de trabalho. O que pode refletir uma precariedade por parte dos responsáveis pela mobilização, bem como.

“Não acontece por falta de interesse dos colegas (...)” (funcionária 2).

Cabe à equipe escolar construir o clima institucional de sustentação da gestão colegiada: um ambiente fluido, colaborativo e estimulante à participação. Trata-se de romper com as estruturas hierárquicas e com as divisões estanques de funções e responsabilidades. Gestão democrática significa integração das ações pedagógicas e responsabilidades coletivas, de todos, pelos resultados da escola - a qualidade do ensino e da educação dos alunos.

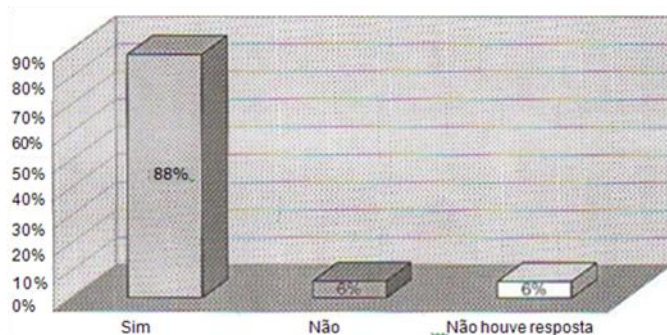


Gráfico 09 – Participação na gestão escolar.
 Fonte: Pesquisa Direta

A partir do gráfico 09, a participação na gestão escolar foi avaliada como existente, por 88% dos entrevistados; outros 6% avaliaram como não existente; e 6% não deram resposta.

Participação dos componentes da comunidade escolar na gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola analisada.

A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, os pais e outros representantes participam do Conselho da Escola para preparar o projeto pedagógico-curricular, acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados.

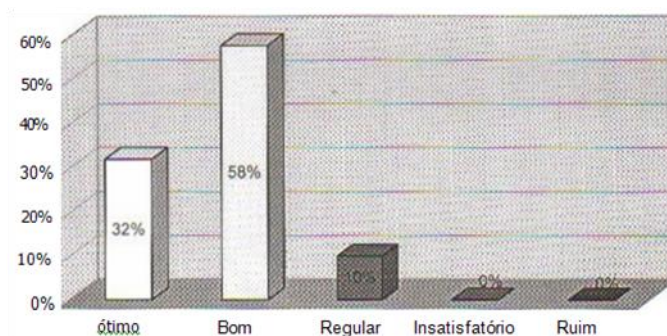


Gráfico 10 – Classificação do modelo da escola.
 Fonte: Pesquisa Direta

A partir do gráfico 10, a classificação do modelo da escola foi avaliada como sendo bom, por 58% dos entrevistados; como sendo ótima, por 32%; a classificação como regular foi avaliada por 10% dos entrevistados. As opções, insatisfatório e ruim não foram indicadas.

A partir dessa visão, foi elaborada a questão que interroga sobre a ocorrência da participação dos entrevistados na gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola analisada.

"Bom, eu tenho certeza que não, porque tudo o que ocorre na escola nós alunos não sabemos (...)" (aluno 3);

"Não" (funcionária 3);

"É damos algumas opiniões" (professora 3).

Com base nas respostas apresentadas, percebe-se certa contradição entre esta pergunta e a indagação anterior, uma vez que a segunda não se apresenta como confirmação da primeira. Aponta-se aqui para a questão da qualidade da participação visto que, ao definir as modalidades específicas da gestão, a comunidade não se percebe enquanto parte do processo, o que remete à conclusão de que as decisões tomadas, não estão sendo feitas de forma coletiva e com representatividade.

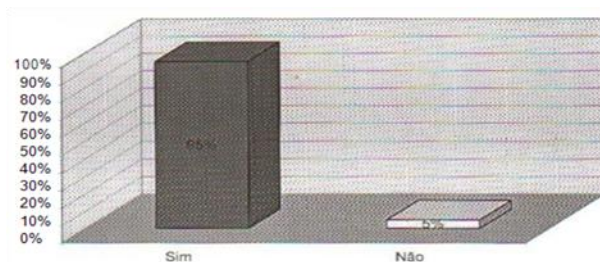


Gráfico 11 – Integração entre as ações do núcleo gestor e a comunidade.
Fonte: Pesquisa Direta

Com base nos dados apresentados pelo gráfico 11, verifica-se que a integração entre as ações do núcleo gestor e a comunidade é avaliada como existente, por 95% dos entrevistados; apenas 5% dos entrevistados avaliou como não existente.

Acredita-se, porém, que os caminhos trilhados pela escola analisada foram significativos. A comunidade escolar está consciente do significado da gestão

democrática, e com esta fundamentação consegue analisar criticamente que na prática a participação efetiva não acontece, passo essencial para o processo de transformação.

Na cultura de organização da maioria das escolas públicas do Estado tem-se a presença do Conselho da Escola. É bem verdade que em muitas dessas escolas os conselhos exercem um papel apenas figurativo na gestão escolar, resumindo suas funções normalmente na assinatura dos processos de prestação de contas e similares.

"De alguma forma estou como membro do conselho, expondo minhas idéias, reclamo algumas vezes, dou opiniões, participo de alguma forma" (mãe 3).

De acordo com a fala exposta, pode-se perceber que uma limitada ação do Conselho deva estar ocorrendo na escola pesquisada, visto que a entrevistada é Membro do Conselho Escolar, mas não consegue definir mais especificamente como se dá sua participação .

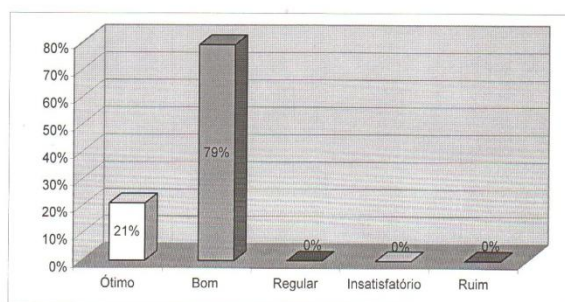


Gráfico 12 – Classificação e atuação do núcleo gestor.
Fonte: Pesquisa Direta

A partir do gráfico 12, a atuação do núcleo gestor é avaliada como boa por 79% dos entrevistados e ótima, por 21% . Sendo assim, considera-se que as funções administrativa e pedagógicas precisam estar inseridas numa ação coletiva de construção do projeto político- pedagógico da escola. Por isto, é fundamental que esta gestão realmente ocorra de forma colegiada, através de uma melhor atuação do Núcleo Gestor e Conselho Escolar.

GESTÃO DEMOCRÁTICA EFICAZ :

A questão que interrogar sobre o que significa gestão democrática eficaz foi elaborada com base nas respostas das perguntas formuladas. Conclui-se que no pensamento entrevistados gestão democrática eficaz representa:

“ Uma contribuição e uma participação ativa entre os membros que formam o núcleo gestor, funcionários e conselho escolar” (funcionário 1)

A afirmação abaixo aponta duas questões relevantes para análise:

“ Eu creio que não existem receitas prontas, que pode dar certo numa escola, pode não ser aceita em outra. Mas como o nome diz tudo, administrar bem todos os recursos disponíveis, procurar parceiras, fazer valer seus direitos como membros de uma sociedade, cobrar e doar também (...)0 fazer a sua parte” (mãe 3).

Uma das respostas aponta para outro grave problema das escolas:

“ Deveria ter mais autonomia financeira. Acho que a escola deveria ser um fórum permanente onde houvesse debates sobre educação, comunidade, saúde, órgãos colegiados etc. Um lugar onde exista um elo maior com a comunidade” (comunidade 1).

As escolas continuam atreladas aos Órgãos Centrais (Secretarias de Educação, CREDEs e Secretaria da Fazenda), sem autonomia financeira e administrativa. As referidas instituições proclamam o direito da comunidade de participar criando expectativa de introdução, mas mantém uma base centralista.

Acerca desta afirmação, também, destaca-se que a relação entre família e escola não deve ser de mão única. É necessário que elas também recebam o apoio da escola para fortalecer-se. As escolas podem realizar palestras sobre temas de interesse das famílias para atraí-la.

*“Uma gestão precisa de amigos para isso precisamos de união”
(comunidade 2).*

Conduzir mudanças institucionais não é fácil. Regimes de gestão democrática exigem, em geral, mais tempo para chegar a resultados porque precisam socializar a informação, reunir os participantes e negociar, até que se cheguem a uma decisão .

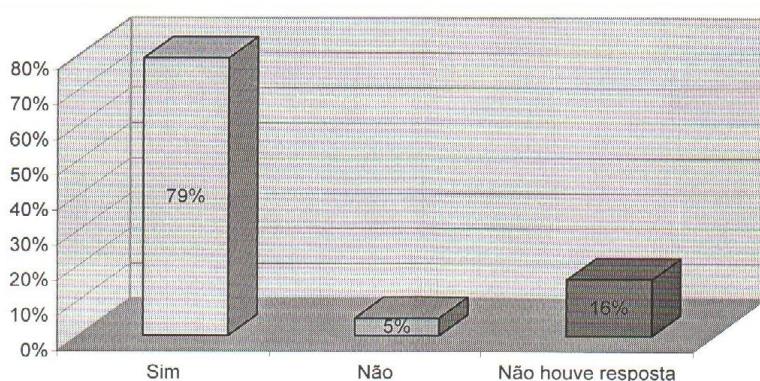


Gráfico 13 – Mudança no padrão gerencial da escola.
Fonte: Pesquisa Direta

De acordo com o gráfico 13, houve mudança no padrão gerencial da escola, uma vez que 79% dos entrevistados deram respostas afirmativas; outros 5% informaram que não houve mudança no referido padrão; e 16% não deram resposta.

Acredita-se que a pesquisa conseguiu caracterizar o modelo de gestão democrática vivido pela Escola de Ensino Fundamental e Médio Estado do Amazonas contribuindo, especificamente, para uma compreensão da gestão democrática sob a ótica da comunidade participante.

COMUNIDADE ESCOLAR

Observa-se que a comunidade escolar possui um elevado nível de compreensão acerca da gestão democrática e de como o seu acontecimento depende da participação de todos. O envolvimento na busca de objetos comuns, a

veiculação eficaz das informações, o respeito e a contribuição de todos foram apontados como aspectos relevantes na gestão democrática.

O diálogo é um movimento de internalização da idéia de participação existente mas, na prática, ainda não saiu do discurso. O processo precisa avançar no sentido da sustentação da prática colegiada.

CONSELHO ESCOLAR

Formação do Conselho Escolar é o principal instrumento de participação dos segmentos colegiados. Constituem espaços informativos, educativos e organizativos, toda comunidade escolar definiu e acredita em sua importância para uma escola pública democrática.

PLANO DE DESENVOLVER DA ESCOLA

Todavia, o Plano de Desenvolvimento da Escola está centralizado no grupo de sistematização. Os alunos e funcionários desconhecem esta proposta e como ela é elaborada, muitas vezes, apenas sabem que a aquisição de alguns materiais didáticos foi feita com a utilização de seus recursos.

CONSTATAÇÕES

Identificou-se que a eleição de diretores caracteriza-se como um exercício da cidadania, pois é direito da coletividade escolher quem irá representá-lo na direção.

CONCLUSÃO FINAL

As soluções alcançadas com a participação do Colegiado são as melhores em dois sentidos: primeiro, porque são enriquecidas pela variedade de pontos de vista, competência e funções dos participantes; segundo, porque são muito mais sustentáveis e duradouras do que as alcançadas por um diretor ou um pequeno grupo de gestores.

Fazer a gestão colegiada usando o princípio da democracia é sem dúvida um grande avanço na política educacional brasileira, pois não se pode ensinar democracia sem vivenciá-la. Para que se concretize essa prática a escola deve passar por um processo de desmistificação educativa, onde a criatividade e a autonomia deverão ser pontos de partida para uma prática social convincente.

Conclui-se que a gestão democrática é um caminho possível de ser perseguido, por sujeitos concretos que lutam e constroem a história. Precisa-se considerar que uma efetiva democratização da educação depende fundamentalmente que a mesma também se realize na sociedade. No entanto, esta não é uma relação unilateral, mas um movimento dialético.

ANEXO

QUESTIONÁRIO PARA PROFESSORES, ALUNOS, FUNCIONÁRIOS, NÚCLEO GESTOR, PAIS E COMUNIDADE

01. Nome:

02. Idade:

03. Sexo: 1 Masculino 2 Feminino

04. Formação acadêmica:

Graduação Especialização

Pós-Graduação Doutorado

Mestrado

05. Há quanto tempo concluiu?

Graduação _____

Pós-Graduação _____

06. Renda familiar

1. de 1 a 2 salários mínimos
2. de 3 a 4 salários mínimos
3. de 5 a 10 salários mínimos
4. + de 10 salários mínimos

07. Possui condução própria?

Sim() Não()

08. Possui casa própria?

Sim() Não()

09. Possui espaços de lazer, como casa de praia, sítio, veraneio?

Sim() Não()

10. Nos últimos quatro anos observou alguma mudança no padrão gerencial da escola?

11. Quais foram essas mudanças?

12. De um modo geral, para você essas mudanças melhoraram a administração da escola?

Não alteraram a administração da Escola?

Pioraram a administração da escola?

13. Como classifica o modelo de Gestão da escola?

Ótimo() Bom() Regular() Insatisfatório() Ruim()

14. Você tem participado da Gestão Escolar?

Sim() Não()

Se respondeu sim, explique de que forma?

15. Como classifica a atuação do núcleo gestor?

Ótimo() Bom() Regular() Insatisfatório() Ruim()

16. Há alguma integração entre as ações do Núcleo Gestor e a comunidade?

17. Como você vê essa integração entre o núcleo gestor e a comunidade?

Muito intensa() Regularmente intensa() Pouco intensa()

18. Que sugestão você daria para que o Núcleo Gestor interagisse melhor com a comunidade?

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA:

Foram localizadas as famílias atingidas pelos atos abusivos da diretora através do “Livro de Ocorrências” criado pela mesma.

O roteiro da entrevista está abaixo explicitado:

1ª Pergunta: Qual foi a forma de comunicação utilizada pela escola para lhe localizar (Pai ou Mãe)?

2ª Pergunta: Qual o problema gerado pelo seu filho (a) ?

3ª Pergunta: Foi possível o Sr.Pai ou a Srª Mãe ir ao colégio ?

4ª Pergunta: Qual o grau de punição imposto pela direção da escola ao seu filho (a) ?

5ª Pergunta: Qual ou quais tipos de problemas domésticos gerados a partir da punição ao seu filho(a) estabelecido pela direção da escola?

6ª Pergunta: O senhor (a) acha que este tipo de indisciplina poderia ser resolvi do pela escola?

7ª Pergunta: O senhor(a) conhece o conselho escolar da escola ? Se positiva a resposta, de que forma ele pode ajudar na solução de problemas dentro da escola ?