



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO

LIDJA MARLANGE FEITOSA OLIVEIRA

PROCESSOS PARTICIPATIVOS NA GESTÃO ESCOLAR NO ENSINO PÚBLICO

SÃO CRISTÓVÃO-SE
2016

LIDJA MARLANGE FEITOSA OLIVEIRA

PROCESSOS PARTICIPATIVOS NA GESTÃO ESCOLAR NO ENSINO PÚBLICO

Monografia de conclusão de curso apresentada ao Departamento de Educação da Universidade Federal de Sergipe como requisito parcial a obtenção do grau de Licenciatura em Pedagogia.

Orientadora: Dra. Anamaria Gonçalves Bueno de Freitas

SÃO CRISTÓVÃO-SE

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conceder saúde e meios para realizar este sonho, sem ele nada disso seria possível. Aos meus pais que me apoiaram e não me deixaram desistir diante das dificuldades. Aos meus irmãos e sobrinhos que serviram de estímulo para acreditar e ter esperanças de que podemos conseguir aquilo que queremos. Ao meu marido Edson por seu amor, paciência e compreensão em todos os momentos em que estive ausente mesmo estando próximos um do outro. A minha amiga Janieide por ser minha companheira nessa caminhada e compartilhar comigo momentos difíceis e felizes. A minha orientadora Dr^a. Anamaria Gonçalves Bueno de Freitas pela sua dedicação paciência com meus erros e anseios, por ser uma pessoa incrível e um exemplo de professora para todos nós. A todas as pessoas que me ajudaram nos momentos mais difíceis e colaboraram para que eu chegasse ao fim dessa jornada e ao começo de uma nova etapa na minha vida.

Educação não transforma o mundo.

Educação muda às pessoas.

Pessoas transformam o mundo.

Paulo Freire

RESUMO

A presente monografia trata de uma pesquisa de base qualitativa, objetivando conhecer e refletir sobre a gestão democrática nas escolas públicas, partindo de alguns conceitos como: autonomia; democratização das relações; participação cidadã e descentralização de poder, que se encontram embasados nos pressupostos para uma administração escolar democrática participativa. Para tanto, a metodologia utilizada, foi: inicialmente, uma pesquisa bibliográfica estudando os principais autores referentes ao assunto abordado; estudo de caso; entrevistas; observações e anotações no diário de campo. Pretendi com a investigação realizada, elucidar a seguinte questão: como se dão as relações e participação entre os membros da comunidade escolar e quais fatores podem influenciar para que isso ocorra ou não na escola? Espera-se, com esse estudo, contribuir para esclarecer os processos participativos na gestão escolar.

Palavras-chave: Comunidade. Escola Pública. Gestão Democrática. Participação.

ABSTRACT

This monograph is a research of qualitative base, aiming to know and reflect about the democratic management in public schools, starting from some concepts such as autonomy; democratization of relations; citizen participation and decentralization of power, which are founded on the assumptions for a participative democratic school administration. Therefore, the methodology used was, initially, a bibliographic research studying the main authors referring to the subject matter; case study; interviews; observations and notes in the field journal. I intended, with the carried out research to elucidate the question: how does the relationship and participation among members of the school community happen and what factors can influence to make this take place or not in the school? It is expected that this study helps to clarify the participatory processes in school management.

Keywords: Community. Public school. Democratic management. Participation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	ESCOLA E GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONCEITOS E FUNDAMENTOS ..	10
2.1	ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR X GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	14
2.2	A AUTONOMIA DAS ESCOLAS PÚBLICAS: DO DECRETO AO CONCRETO .	18
2.3	A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR	20
2.4	PROCESSOS PARTICIPATIVOS NA ESCOLA	22
3	A PRÁTICA DA GESTÃO PARTICIPATIVA NA UNIDADE ESCOLAR.....	25
3.1	ANÁLISE DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E DO REGIMENTO ESCOLAR	25
3.2	ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS/ENTREVISTAS	29
3.2.1	A direção e coordenação.....	30
3.2.2	Os professores.....	39
3.2.3	Os pais	44
3.2.4	Os funcionários	49
3.2.5	O programa Alfa e Beto e a autonomia pedagógica na escola	52
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
	REFERÊNCIAS	58
	APÊNDICES	61
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO EQUIPE GESTORA	62
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PROFESSORES	66
	APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO PAIS	68
	APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO FUNCIONÁRIOS	70
	APÊNDICE E – ENTREVISTA ALFA E BETO.....	72

1 INTRODUÇÃO

A Gestão Democrática na escola pública é uma forma de administração que possibilita a participação dos vários agentes no âmbito escolar alunos, professores, dirigentes, pais e comunidade em geral nas decisões que dizem respeito à escola.

A participação da comunidade escolar junto à gestão transformou-se em objeto de meu interesse após refletir sobre algumas práticas centralizadoras de poder adotadas por gestores, professores e pessoas ligadas à política nas escolas públicas em que estudei durante o Ensino Fundamental e Médio no interior de Alagoas. Bem como, após minhas experiências de estágio, em algumas instituições públicas nos municípios de Aracaju e Nossa Senhora do Socorro, como estudante do curso de Licenciatura em Pedagogia, da Universidade Federal de Sergipe, onde pude presenciar algumas mudanças na concepção de gestão, mas, também encontrei ainda uma resistência em aceitar e tornar concreta essa “nova” forma de gestão da escola.

Vivemos em uma sociedade democrática onde conquistamos o poder de escolher os nossos representantes por meio do voto direto protegendo assim os nossos direitos à liberdade, saúde, educação, e participação política na sociedade. Na escola pública não é diferente, pois, temos o direito e também o dever de participar do processo educativo, visando uma educação mais significativa e de qualidade.

O papel da educação é transformar os indivíduos em cidadãos conscientes, críticos e politizados e que através do exercício da cidadania possam lutar por seus direitos e ideais como civis e membros participantes de uma sociedade, que defende de forma política e organizada o que está previsto na Constituição de 1988 para que esta seja respeitada e colocada em prática. A escola pode contribuir para que consigamos atingir esses objetivos nos dando a oportunidade de conviver desde muito cedo com estruturas e processos que possibilitem exercitar o debate, o diálogo e a resolução de conflitos, fomentar a vontade no indivíduo de ser participante ativo na escola ainda como aluno, e mais tarde como membro da comunidade.

Por isso o objetivo deste estudo foi conhecer e refletir sobre a gestão democrática nas escolas públicas e sua importância para que a instituição educativa cumpra sua função social, partindo de alguns conceitos como: autonomia, democratização do ensino e participação cidadã; embasados nos pressupostos para uma gestão escolar democrática.

Este estudo tem como objetivos específicos analisar as práticas administrativas adotadas pelo gestor na escola pública, identificar os possíveis problemas que acarretam a

participação ou não dos grupos interessados visando à melhoria do ensino público e compreender as relações existentes nas escolas entre gestão, professores, pais e comunidade.

Destaco ainda que esta pesquisa teve como *locus* a gestão democrática, no âmbito das relações interpessoais e dos processos participativos, que permeiam esse tipo de gestão, e não o foco na eficiência e eficácia administrativa admitindo-se que estas dependem do trabalho coletivamente organizado dos grupos participantes na escola, pretendi com isso elucidar a seguinte questão: como se dão as relações e a participação entre os membros da comunidade escolar e quais fatores podem influenciar para que isso ocorra ou não na escola?

A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa de base qualitativa e descritiva. Trata-se de um estudo de caso, com entrevistas e anotações em diário de campo, a partir da observação das práticas administrativas adotadas pelo gestor de uma escola pública do município de Aracaju, estado de Sergipe. Esta escolha se deu a partir da importância de investigar e conhecer melhor a escola pública e os membros de sua comunidade. A pesquisa se deu em três momentos.

No primeiro momento, foi realizado o levantamento bibliográfico em obras, artigos científicos e periódicos, os autores estudados foram Paro, Lück, Libâneo, Oliveira, Ferreira entre outros. No segundo momento, foi feito um trabalho de abordagem com entrevistas, coleta de dados e documentos, e depoimentos de gestores, professores, alunos e pais. Para registro das percepções dos sujeitos da pesquisa foram utilizados alguns instrumentos: roteiro de entrevista e questionários. Duas entrevistas foram gravadas.

No terceiro momento, a partir do levantamento das informações obtidas, coleta de dados e o estudo das informações sobre o tema foi realizada uma análise das entrevistas, o relato dos resultados obtidos.

A monografia está estruturada em duas seções. Na primeira seção é abordada primeiramente o surgimento do conceito de gestão democrática no Brasil e o processo que levou a democratização na escola pública, a sua função social, descrição dos conceitos de gestão participativa, autonomia, participação e por fim como se dão os processos participativos.

A segunda seção foi dedicada ao estudo de caso, sendo feita a descrição e análise das entrevistas realizadas na escola a fim responder a problemática proposta acima ou trazer algum esclarecimento do assunto abordado. Ainda na mesma seção tem-se um tópico sobre o programa Alfa e Beto onde discute-se sobre a sua eficácia na alfabetização e sua interferência na autonomia pedagógica da escola para concluir são apresentados os resultados do estudo e as considerações finais.

2 ESCOLA E GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONCEITOS E FUNDAMENTOS

A escola é a instituição responsável pela transmissão do conhecimento adquirido ao longo de toda a humanidade, lugar onde se tem uma relação entre ensino e aprendizagem, constitui-se também como um espaço de socialização dos indivíduos preparando-os para o convívio social e o “objetivo das escolas de ensinar e educar se cumpre pelas atividades pedagógicas, curriculares e docentes, viabilizadas pelas formas de organização e de gestão” (LIBÂNEO, 2009, p.1).

Durante todo século XX, muito se discutiu sobre a qualidade do ensino nas escolas públicas. Ao longo deste tempo foram vários os projetos, políticas e práticas administrativas que buscavam a solução para a melhoria da educação pública.

O conceito de gestão democrática, no Brasil, surgiu ainda em meados da década de 1920 do século passado, com o Manifesto dos Pioneiros da Educação e do Movimento da Escola Nova no Brasil.

No final dos anos 80 do século XX, com o término da ditadura militar, o sistema de ensino encontrava-se em meio a uma crise, toda a sua estrutura estava defasada, já não condizia com o momento de transformações econômicas, políticas, culturais e sociais que o país estava passando. Foi neste momento que a ideia de gestão democrática ganhou mais força, e começou a se acreditar que só com a democratização da escola poderíamos nos adequar a nova realidade. Mas, ela enfrentou a resistência política e crítica de muitos que achavam impossível conduzir o ensino por meio da cooperação de todos e do senso coletivo.

Pensar em gestão democrática há algumas décadas atrás era (talvez ainda seja) acreditar em uma em utopia, para algumas pessoas era praticamente impossível unir escola, comunidade, pais e educadores uma vez que o sistema de ensino tendo como modelo a hierarquização e verticalização não possibilitava a descentralização do poder. Outro fator que era tido como obstáculo, era a falta de autonomia das escolas, elas não tinham liberdade de auto gerir-se da forma como melhor convinham, de acordo com as suas necessidades. A gestão democrática participativa segundo Libâneo:

significa alcançar de forma colaborativa e democrática os objetivos da escola. A participação é o principal meio de tomar decisões, de mobilizar as pessoas para decidir sobre os objetivos, os conteúdos as formas de organização do trabalho e o clima de trabalho desejado para si próprias e para os outros. (LIBÂNEO, 2009, p. 9)

As decisões antes tomadas apenas por gestores e educadores, passaram a ser de responsabilidade de todos que direta ou indiretamente estão ligados à escola. Porém, para que

isso aconteça, tem que haver um envolvimento de grupos interessados em participar das decisões que se referem à escola, é esses grupos formados por alunos, pais, professores e comunidade em geral, que em conjunto podem colaborar com a melhoria da escola pública no país.

Diante de tantos questionamentos a gestão democrática tornou-se para muitos educadores e estudiosos da educação um dos caminhos para solucionar inúmeros problemas dentro escolas fazendo com que por meio de engajamento político todos pudessem ser ouvidos.

As políticas públicas adotadas pelo governo não são suficientes para resolver todos os problemas existentes nas escolas, de modo geral, elas não compreendem as deficiências específicas das instituições públicas, sendo aplicadas de forma padrão para toda rede de ensino. Outro fator importante é a burocratização do sistema que muitas vezes impede de gerir da melhor maneira os recursos que lhe são designados, sem esta burocracia, os gestores teriam mais liberdade para tomar decisões mais condizentes com as necessidades e a realidade da escola.

De acordo com o que foi dito anteriormente, fica evidente a importância da dessa autonomia e da participação da comunidade para a melhoria do ensino e das escolas públicas.

O processo de democratização na gestão da escola pública não se constituiu em uma tarefa fácil, visto que a nossa sociedade vem de um período recente de repressão ditatorial, que ainda se reflete nos dias atuais e que aos poucos esta sendo substituído pelo exercício da democracia a passos lentos.

A participação da comunidade na escola como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação. (PARO, 2005 p.18).

A comunidade da escola pública em sua maioria possui uma herança cultural repressora onde a criticidade, a participação e o debate, não fazem parte de seu cotidiano e nem foram inseridos em seu contexto social e cultural tornando mais difícil e demorado esse processo. Outro aspecto, é que a escola nem sempre está disposta a aceitar a participação e opinião de membros que não façam parte do âmbito escolar e que ao olhar de seus gestores não caracterizam- se como incapacitados para entender a complexidade que envolve o cotidiano da escola, porém é importante que a mesma se faça compreender principalmente para aqueles a quem ela se destina.

Considerando esse cenário, a participação democrática da comunidade escolar mesmo que timidamente exercida contribui para a mudança e melhoria da qualidade da educação nas escolas públicas mesmo estando em um nível abaixo do necessário. É um direito e um dever de todos comprometerem-se com ela como afirma a Constituição Federal de 1988, quando determina em seu artigo 205 que:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988).

A gestão democrática é entendida como a democratização do ensino que perpassa pela união e participação do coletivo nas decisões e elaboração do projeto político pedagógico, sendo este um direito também presente no artigo 206, inciso IV, quando defende a “gestão democrática do ensino público na forma da lei” (BRASIL, 1988). Com isso, fica estabelecido que a escola pública é um espaço democrático e que possui autonomia para tomar decisões de acordo com a sua demanda e a participação de todos que dela fazem parte e do público a que é destinada.

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) dispõe também sobre o direito a educação de crianças e adolescentes, bem como, sobre os deveres dos pais e entidades escolares afirmando que:

Art. 53. A criança e o adolescente têm direito à educação, visando ao pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho, assegurando-se-lhes:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - direito de ser respeitado por seus educadores;

III - direito de contestar critérios avaliativos, podendo recorrer às instâncias escolares superiores;

IV - direito de organização e participação em entidades estudantis; V - acesso a escola pública e gratuita próxima de sua residência.

Parágrafo único. É direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais. (BRASIL, 1990, p. 9).

Portanto, faz entender que a criança e o adolescente têm o direito à educação de acordo com essas atribuições, sendo também relevante a sua participação e envolvimento nos processos pedagógicos, dentro escola, como parte integrante de sua formação e do exercício da cidadania. Por meio de grêmios estudantis, os alunos podem compreender o trabalho que escola está desenvolvendo, propor projetos e fazer reivindicações para a melhoria da qualidade do ensino.

Configura ainda o direito que os pais têm de conhecer e estar presente na formulação das propostas pedagógicas da escola. Algumas escolas mostram-se ainda resistentes em compartilhar informações que acreditam não ser do interesse ou da competência de pessoas que não estão vinculados ao trabalho administrativo ou pedagógico, como se este fosse um campo de conhecimento restrito aos agentes que trabalham nela, quando deveriam compartilhar e colocar a disposição da comunidade.

A instituição escolar que adota a gestão participativa e agrega os vários agentes escolares envolvidos no processo educativo, pais, alunos, professores e comunidade só poderá obter resultados favoráveis através do diálogo. Sobre a relação de dialogicidade destaco o quanto isso é fundamental para a gestão participativa e democrática, pois sem o diálogo não há democracia na educação.

Freire em seu livro *A Pedagogia do Oprimido* diz que “se é dizendo a palavra com que *“pronunciamos”* o mundo, os homens o transformam, o diálogo se impõe como caminho pelo qual os homens ganham significação enquanto homens”. (FREIRE, 2005, p.91). Na citação, encontra-se o elemento que propicia uma definição da relação entre a escola, e o educando, o diálogo, como pronuncia do mundo e ponte de ligação, não só de transmissão de conhecimento, mas de senso crítico. Condição que coloca a gestão democrática como fundamental para a reflexão e o pensar crítico, a respeito da educação, das políticas educativas para a para a escola e a sociedade tornando-a mais responsável e participativa, atenta às necessidades e às mudanças no ensino público, e consciente de que a união e o diálogo podem trazer benefícios para todos.

Em relação a como as escolas públicas decidirão as suas incumbências a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB 9394/96) ressalta nos artigos:

Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15º. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

Portanto as escolas tem a autonomia para tomar decisões e fazer escolhas que melhor se adequam a sua realidade, desde tenham a coparticipação ativa dos membros de diversos

seguimentos e que tais decisões visem em primeiro lugar o bem estar do aluno, sua aprendizagem e desenvolvimento.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR X GESTÃO DEMOCRÁTICA

A escola pública como qualquer instituição necessita de uma administração, para organizar o trabalho e gerir seus recursos. Durante muitos anos essa foi a função exercida pelo diretor sob uma orientação burocrática e controladora. Nesse sentido

A administração é vista como um processo racional de organização, de influência estabelecida de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos, de forma racional e mecanicista, para que os objetivos organizacionais sejam realizados (LÜCK, 1997, p.16)

Dessa forma entende-se que a administração é uma parte muito importante para qualquer organização, pois a eficiência e eficácia destas dependem do bom desempenho de sua equipe e organização racional do trabalho, enquanto que “a gestão é pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico administrativo” (LIBANEO , 2007. p.318).

Administração e gestão nas duas definições possuem aspectos relativamente semelhantes quanto à organização e uso de recursos racionalmente, e a união de forças do coletivo em busca de objetivos comuns, o que as diferencia é o aspecto político existente na gestão que a proporciona uma maior participação do coletivo, isso traduz essencialmente o que o vem a ser esse tipo de gestão, que prioriza os aspectos coletivo, social e humano sem desmerecer o lado técnico da administração que ela também demanda, pois é preciso ter também o mínimo de conhecimento específico nessa área para conseguir bons resultados no aspecto educacional.

E mais especificamente, no caso da educação, existe o caráter pedagógico, por isso, não se pode administrar a escola como se fosse uma empresa. “Na gestão da educação o processo é mais importante que o produto, já que nosso “produto” (aluno) é eternamente inacabado, pois inacabada e eterna é nossa formação como seres humanos” (SCOTUZZI, 2008 p.33). Ou seja, não estamos lidando com um objeto que depois de passar pelos devidos processos numa linha de produção chega ao seu resultado final, o aluno é produto e ao mesmo tempo produtor de seu conhecimento, e o principal objetivo da escola deve ser a formação cidadã, social e política desses sujeitos.

A gestão educacional deve trabalhar buscando melhorias para a instituição, porém é um trabalho que precisa ser desenvolvido coletivamente e de maneira autônoma e democrática, pois, o primeiro passo para se formar um ser crítico é ensinando a criticar, dialogar, debater, e isso se faz no exercício da participação da democracia.

Por muito tempo a escola do começo do século XX se espelhou no modelo empresarial para organizar seu trabalho, movido por um sistema liberal e capitalista que prioriza os meios de produção e a qualidade total.

Segundo Hora (1997) a escola tem sua base na Teoria Geral da Administração, representada por três movimentos distintos no aspecto administrativo. O primeiro com Taylor e sua administração científica onde defendia a racionalização, mecanização e controle do trabalho e dos trabalhadores buscando maior produtividade.

O segundo se realiza com o método de Henri Fayol que mistura o saber técnico com a organização, disciplina, hierarquia de cargos e coletividade nos objetivos sendo esta última característica que o diferencia do taylorismo o que torna essa gestão mais flexível e humanística.

O terceiro está fundamentado na administração burocrática de Max Weber que está focado na eficiência, racionalização do trabalho e na produtividade em grande escala. Seu objetivo é conseguir produzir muito usando poucos recursos, essa teoria tem uma característica impessoal e formal.

Conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2007) destaca a gestão democrática é sem dúvida um processo de mobilização coletivamente organizada de caráter administrativo do qual participam diversos agentes de uma organização para atingir seus objetivos. Mas não é a única, segundo eles existem diferentes modalidades e são elas a gestão técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrática participativa.

A gestão técnico-científica caracteriza-se por concentrar o poder na figura do diretor que exerce-o verticalmente, de cima para baixo, nela são apreciados a rigidez no cumprimento de normas, regras, procedimentos burocráticos e valorização da hierarquia de cargos.

Esse tipo de gestão foi difundida no Brasil, por muito tempo, sendo somente, substituída na década de 1990 após a Constituição de 1988 e a aprovação da LDB 9394/96 onde instituiu um modelo democrático nos sistemas públicos.

A autogestão é o oposto da gestão técnico-científica, por priorizar as relações interpessoais, a participação direta de todos os segmentos da comunidade escolar, incluindo o aluno como participante ativo nas decisões tomadas pelo coletivo de maneira igualitária, o

diretor tem o mesmo poder de decisão que os demais. Com isso não é preciso que ocorra aprovação de nenhum gestor, todos tem o mesmo poder e a mesma responsabilidade por suas decisões sejam elas positivas ou negativas para a escola. Por possuir esse princípio radical democrático ela se posiciona contra qualquer tipo de norma que não seja desenvolvida e aprovada pela comunidade escolar e valoriza o poder da instituição. Esse tipo de gestão é pouco difundida no Brasil, exemplos dela podem ser encontrados em duas escolas que ficaram conhecidas por suas formas de organização e gestão na qual o principal foco e agente é o aluno, são elas: a Escola de Summerhil, na Inglaterra, e a Escola da Ponte, em Portugal. Nestas instituições, os alunos são coprodutores e responsáveis pelas decisões relacionadas a escola e ao ensino.

Seguindo a mesma linha das gestões anteriormente citadas, tendo como princípio a democratização e a participação a gestão interpretativa proporciona o envolvimento de todos, valorizando a subjetividade da escola, as relações humanas e a ação organizadora, valores atribuídos por seus membros, repudiando o caráter formal, normativo e técnico da administração.

Por fim, temos a gestão democrática participativa que na sua concepção valoriza a democracia e o envolvimento político dos diferentes grupos que dela faz parte nas tomadas de decisão a fim de alcançar os objetivos preestabelecidos. O que a diferencia das demais, em se tratando da democratização e da participação, é a aceitação de normas, do controle de órgãos institucionais que regulamenta o ensino, a importância que é dada ao trabalho técnico e pedagógico e a avaliação da sua eficácia.

Esta última foi escolhida como a mais apropriada para ser difundida no ensino público, por atender a demanda da sociedade e também é considerada uma conquista política de diversos grupos sociais que lutaram por uma escola que atendesse principalmente as camadas populares

Cada vez mais tem se discutido sobre a função social da escola, numa época cada vez mais globalizada e informatizada onde as mudanças ocorrem em uma velocidade surpreendente faz com que nos perguntemos: qual é o papel da escola? Para Bueno “À escola foi delegada a função de formação das novas gerações em termo de acesso a cultura socialmente valorizada, de formação do cidadão e de constituição do sujeito social escola” (BUENO, 2001, p. 5).

Segundo Penin e Vieira (2002) a escola teria como principal função transmitir o conhecimento sistematizado, instruir o sujeito para viver em sociedade ou para o mercado de trabalho.

Atualmente essa resposta não é tão simples, a cada dia são colocadas novas atribuições a escola, um exemplo disso está no papel de educar, antes atribuído somente à família. Com aumento do número de mulheres que ingressam no mercado de trabalho, e deixam seus filhos cada vez mais cedo em instituições educativas, essa função social passa a ser também responsabilidade da escola. Como afirma Libâneo:

A principal função social e pedagógica da escola é a de assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar na formação da cidadania e na formação ética. (LIBÂNEO, 2004, p. 137)

Isso significa que ensinar valores éticos e sociais é também um papel da escola e deve estar presente na sua proposta curricular, além dos conteúdos disciplinares das diversas áreas do conhecimento.

A escola precisou se reinventar começando com essa mudança na sua forma de gestão. Com a democratização do ensino cada vez mais as pessoas têm tido acesso a educação nas escolas públicas ao mesmo tempo em que a escola passa por esse processo de inclusão maciça da classe trabalhadora ocorre em dicotomia a sua exclusão.

O mundo evolui rapidamente, mas, essa instituição tem dificuldade para acompanhar o seu ritmo, se reinventar, agregar o que vem de fora. Vivemos numa época em que a informação está ao alcance da nossa mão, não precisamos muitas vezes de intermediários para ter o conhecimento e na mesma velocidade em que ele é adquirido também é compartilhado, então o que fazer para que a escola seja ainda o principal lugar onde se busca o conhecimento? Esse seja talvez o maior desafio para a escola na atualidade. Todos têm direito ao conhecimento e a informação, todavia, nem todos conseguem ter o acesso a essas conquistas. A escola abriu suas portas para oferecer educação para todos, porém maior quantidade de indivíduos na escola não significou uma melhor estrutura e maior qualidade no ensino, mas sim um afunilamento daqueles que ingressam nela para a vida social e no mercado de trabalho.

O desafio é fazer com que a escola que possui uma herança centralizadora e excludente passe a ser gerida de maneira democrática proporcionando a participação e o diálogo com aqueles que fazem parte dela, para que assim coletivamente ela possa se transformar, e agregar o que se faz necessário para a formação de seus alunos e ao mesmo tempo conseguir enfrentar esses novos tempos. Sair da zona de conforto em que se encontra e passar a ter o comprometimento com o bem estar do aluno fazendo as mudanças necessárias,

deixando de lado o saudosismo de uma época em que a educação era concebida como obrigação da família e o ensino à função da escola. Esse é um momento de junção principalmente desses dois pilares da formação humana agregando ainda a comunidade e para tanto o primeiro passo está na forma de administrar.

Alguns elementos relevantes e característicos que compõem a gestão democrática ou participativa é sem dúvida a autonomia, democracia e participação que são uma premissa para que ela se legitime.

2.2 A AUTONOMIA DAS ESCOLAS PÚBLICAS: DO DECRETO AO CONCRETO

A escola possui a autonomia para se autogerir-se bem como a seus recursos financeiros e pedagógicos desde que estejam também envolvidos nesse processo alguns membros da comunidade escolar, na forma de conselhos e órgãos colegiados, que devem participar da elaboração da proposta pedagógica da escola e acompanhar como estão sendo administrados esses recursos, do contrário, não poderia haver uma efetiva democratização na escola e também uma gestão participativa. Neste sentido, Libâneo afirma que

A autonomia é o fundamento da concepção democrático- participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico curricular. Ela é definida como faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre seu próprio destino. Autonomia de uma instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização manterem-se relativamente independente do poder central administrar livremente recursos financeiros. (LIBÂNEO, 2004, p.141)

A autonomia na gestão escolar traz além da ideia de liberdade, as dimensões administrativa, jurídica, financeira e pedagógica que se tornam dependentes umas das outras “[...] para que ocorra verdadeiramente educação na unidade educacional é preciso que nesta haja a autonomia pedagógica, e para que esta ocorra, será necessária a autonomia administrativa” (SILVA, 1996, p. 64).

O poder que antes estava circunscrito e era privilégio de alguns, passa a ser um direito de todos, o que faz com que esse conceito seja um dos princípios que norteiam a gestão democrática. As decisões antes tomadas apenas por gestores e educadores, passam a ser de responsabilidade de todos que direta ou indiretamente estão ligados à escola. Mas para que isso aconteça, tem que haver, um envolvimento de grupos interessados em participar das decisões que referem-se a escola e em conjunto podem colaborar com a melhoria da educação. Silva reforça ainda que:

[...] refletir a autonomia da unidade escolar supõe, além do conhecimento das características do sistema no qual se insere a escola, conhecer a própria escola e, assim, verificar os problemas e as perspectivas que dela decorrem tendo em vista a implantação de um funcionamento autônomo (SILVA, 1996, p.42).

Nesse contexto é preciso que todos tenham conhecimento das reais necessidades da escola, compreender o funcionamento e a dinâmica do trabalho a ser desenvolvida pelo gestor, equipes diretivas e demais profissionais, para poder conquistar sua autonomia e isso se dá também através do projeto político pedagógico. Essa autonomia das escolas, porém, não existe totalmente porque a escola não está isolada, ela pertence a um sistema de ensino, depende de políticas públicas, de recursos financeiros que o governo dispõe, pois, não possui recursos próprios, também segue normas e diretrizes impostas pelo sistema de ensino (LIBÂNEO, 2004).

Como ressaltou Gadotti e Romão: “a autonomia admite a diferença e, por isso, supõe a parceria. Só a igualdade na diferença e a parceria são capazes de criar o novo. Por isso, a escola autônoma não significa escola isolada, mas em constante intercâmbio com a sociedade” (GADOTTI e ROMÃO, 1997, p. 47).

Embora a concepção de que a escola possui autonomia, jurídica, política, pedagógica, e financeira esteja descrita como um direito definido por lei o que existe na realidade é uma autonomia relativa como afirma Melchior (1991, apud., GADOTTI e ROMÃO, 1997, p. 46) a escola não possui autonomia política pois, pertence a sistema escolar articulado, fazendo com que se resuma a participação na elaboração de políticas educacionais mas não as definem. A autonomia administrativa também não é possível porque se baseia em administrar recursos materiais que são limitados e humanos que por sua vez é o mais centralizado. Já a autonomia financeira não existe porque a forma como seu orçamento é executado e controlado são comandados pelos governos municipal, estadual e federal é controlado pelo Tribunal de Contas. A autonomia pedagógica é considerada um mito e ao mesmo tempo a mais próxima da realidade visto que se pode conseguir uma maior liberdade didática.

Analisado a questão por esta perspectiva é possível perceber que o discurso não traduz a realidade, pelo fato de basicamente a escola pertencer a um sistema de ensino, sendo assim o que deve acontecer é uma articulação entre ele e a administração escolar para que os princípios, parâmetros e diretrizes sejam respeitados de maneira que a gestão consiga alcançar os objetivos e metas do seu planejamento com suas individualidades mas, sem comprometer a qualidade do ensino.

2.3 A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

Segundo Libâneo (2004), não é possível haver gestão democrática sem autonomia como, foi explicado anteriormente bem, como, sem participação, as duas estão totalmente relacionadas, uma requer a presença da outra porque a autonomia significa a liberdade de tomar as decisões, e na escola esta se concretiza com a participação de todos. Sem a participação da comunidade escolar essa gestão não poderia ser denominada democrática sua importância é tão evidente que atualmente as escolas em seu Projeto Político Pedagógico afirmam que adotam um modelo de “gestão participativa” ao invés de “gestão democrática”, uma simples mudança na nomenclatura que não deixa de ter a mesma finalidade, que é fazer com que todos participem das decisões a serem tomadas na escola, é claro que o processo não é tão fácil. Como afirma Paro:

Aceitando-se que a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação. A esse respeito, quando uso esse termo, estou preocupado, no limite, com a participação nas decisões. Isto não elimina obviamente, a participação na execução; mas também não a tem como fim e sim como meio, quando necessário para a participação apropriadamente dita, que é a partilha do poder a participação na tomada de decisões. (PARO, 2005, p.16).

Em conformidade Libâneo ressalta que “A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar” (LIBÂNEO, 2004, p.102). Sendo assim essa gestão implica a participação de todos os segmentos da unidade escolar, na elaboração e execução do plano de desenvolvimento da escola, de forma articulada, para realizar uma proposta educacional compatível com as amplas necessidades pedagógicas e organizacionais.

Ter conhecimento do papel fundamental da participação não resolve o problema, pois ainda é muito difícil para a escola estabelecer essa relação com a comunidade, professores, pais e alunos. É comum encontrarmos em escolas distanciamento desses grupos em relação entre eles mesmos e a equipe gestora. Essas características individualistas fazem parte da cultura organizacional de cada escola. Ela é definida como “um conjunto de crenças, valores, opiniões, percepções da realidade em diversas expressões, que se manifesta de modo a ser, fazer da escola e que traduz sua personalidade. Representa o que a escola é pelo que realmente faz” (LÜCK, 2009, p. 140).

Para Libâneo (2009) existem ainda duas formas de culturas, uma instituída e outra instituinte. A primeira está pautada nas normas, leis e organizações oficiais, a segunda é aquela que foi criada no espaço escolar cotidianamente nas relações entre os indivíduos podendo esta modificar a primeira.

A cultura pode influenciar tanto positivamente quanto negativamente as ações de um grupo ou organização. Porém cabe ressaltar que dentro da escola pode existir não uma cultura mas várias, cada grupo tem sua própria cultura, contudo podem sofrer influência de outras e também ser influenciada por elas, ela pode não durar para sempre sendo substituída por outra. Essa pode ser uma das razões que podem levar um enfraquecimento das relações ou ainda ter fatores de dentro e fora da escola que contribui para isso.

Segundo Paro (2005) existem condicionantes externos e internos que interferem na participação. No âmbito interno, ganha destaque a centralização de poder e burocratização da instituição, que individualiza e separa em grupos os membros dentro da escola,

Os condicionantes externos tratam da efetiva falta de participação dos pais e membros da comunidade. Em muitos casos essa participação ocorre superficialmente, no caso dos pais em ocasiões como reuniões, quando são chamados pela escola para resolver algum problema ou em ocasiões de datas festivas ou feiras. A comunidade também pouco participa, vez ou outra a escola convida membros da comunidade que desempenham alguma função de interesse coletivo para participar de feiras ou projetos.

Os motivos para essa não participação vão desde a falta de tempo por precisarem trabalhar como alegam muitos pais, até a falta de uma cultura, de um senso crítico e participativo e a falta de informação. Outro motivo de grande relevância também seria a baixa escolaridade dos pais, é fato que pessoas analfabetas ou com pouca escolaridade se envolvem menos com a educação escolar dos filhos, e com isso aumenta a falta conhecimento dos processos didáticos e pedagógicos.

Contudo a participação na escola é uma via de mão dupla, tanto da instituição quanto comunidade da qual ela faz parte. Os membros externos à escola não participam ativamente das tomadas de decisões, se abstendo da responsabilidade, por outro lado, ainda existe uma centralização de poder e uma cultura de descompromisso dentro da escola reforçada pelas relações de poder entre seus grupos, fazendo com que o trabalho que deveria ser desenvolvido coletivamente fique a cargo de algumas pessoas, geralmente da equipe gestora.

Cabe ainda ressaltar que existem também formas de participação que são consideradas como legítimas, mas não corresponde essencialmente ao seu conceito conforme descreve Lück:

A participação em seu sentido pleno caracteriza-se por uma força de ação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme. (LÜCK,2011,p.29).

Apesar do conceito de participação definido pela autora, as pessoas parecem ainda não compreender a sua dimensão na prática. Sendo assim:

a participação só é efetiva quando as pessoas que são chamadas a participar são colocadas em condições adequadas para tal (BOBBIO, 2000), pois não parece possível um sujeito participante avaliar o trabalho desenvolvido na escola se não tem acesso às informações que lhe permitam produzir tal avaliação. (BOBBIO,2000, apud SOUZA, 2009, p. 13)

Portanto participar exige muito mais que um ato de comparecer eventualmente ou quando solicitado, e necessário um engajamento consciente da comunidade escolar compreendendo a importância que cada um tem sobre a escola, e sua responsabilidade enquanto membro e usuário daquela instituição e no que diz respeito à tomada de decisão.

Evidente que são necessários mecanismos e espaços que deem suporte para que se desenvolva a participação, é dever da escola promover-los, tornar possível o acesso ao debate, à crítica, as formulações de ideias e o diálogo. Para conseguir esse envolvimento de todos foram criados os grupos colegiados: conselho escolar, grêmios estudantis e associação de pais e mestres entre outros.

2.4 PROCESSOS PARTICIPATIVOS NA ESCOLA

A democratização do ensino público abriu espaço para envolvimento político da comunidade escolar nas tomadas de decisão, que por sua vez são possíveis por causa dos processos participativos adotados pelas instituições. Nesse sentido

Discutir processos participativos implica refletir sobre um conjunto de elementos que constituem relacionamentos entre pessoas e grupos com diferentes níveis de abrangência, inclusão e conflituosidade, historicamente construídos e particularizados de maneira institucional. (WERLE, 2003, p.19)

Dessa maneira escola se constitui em um espaço social de interação de indivíduos que buscam coletivamente defender seus interesses, mas ao mesmo tempo procura através da gestão de conflitos, opiniões e divergências a melhoria da qualidade do ensino esse deve ser o objetivo principal.

Os processos participativos agem mais profundamente no sistema educacional, porque a ele é atribuído um poder de decisão e ação institucionalizada mais eficiente pela sua tomada de decisão do que o poder representativo que é significante, mas não é totalmente eficiente.

Na escola os processos são inseridos com a presença de órgãos colegiados como conselho, associações de pais e mestres, grêmio estudantil entre e muitos outros a depender da escola, mas, o principal é o conselho escolar que “tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar” (LIBANÊO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2007, p. 340). Além disso, nele temos os representantes de todos os seguimentos da comunidade escolar interna e externa. A decisão que a escola resolve tomar deve primeiro passar pela sua aprovação.

Nele encontramos representantes de toda a comunidade escolar pais, professores, gestores, funcionários e alunos. Normalmente, a escolha desses agentes representantes acontece pelo voto direto.

Os conselheiros têm papel fundamental nas decisões da escola, pois colaboram na elaboração da proposta política pedagógica e fiscaliza como está sendo gasto seus recursos. A presença de conselhos escolares reforça a gestão democrática promovendo a liberdade política, espaço de participação e debate e tomada de decisão. Ele está presente nas escolas públicas como uma alternativa para promover essa à participação.

A Associação de Pais e Mestres (APM) segundo Bravo (2011) é uma instituição que tem como finalidade dar assistência aos alunos e contribuir com o conselho escolar. As APMs ajudam a aproximar escola e comunidade passando a ter um papel expressivo no âmbito escolar.

O grêmio estudantil é um órgão formado por alunos e para alunos, que tem como principal função defender os interesses dos mesmos é também uma forma de estimular os alunos a serem mais participativos na escola (BRAVO, 2011).

Todos os órgãos mencionados têm em comum o desejo de participar, se fazer ouvir e colaborar para uma gestão mais democrática elas exercem de certo modo poder e influência dentro da escola. Pode se perceber divergências e oposições como é o caso dos conselhos escolares onde se verifica, geralmente, uma pluralidade de concepções que leva a uma disputa de interesses entre grupos.

A participação de professores, pais, alunos e funcionários, na gestão democrática, estabelecem formas de exercício de poder. Como ressaltou Foucault:

O poder deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder

funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas os indivíduos não só circulam, mas, estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação; nunca são o alvo inerte ou consentido do poder, são sempre centros de transmissão. (FOUCAULT, 1979, p. 103)

Conforme citado o poder sempre estará presente nas relações humanas, por mais que não seja percebido, ele será exercido por determinados grupos que domina e é dominado, por quem pratica ou sofre sua ação, não se dá de maneira estática e nem pode ser retido por um único sujeito, ele se desenvolve nas articulações sociais e no jogo de interesses, portanto não existe o poder propriamente dito ele se concretiza através das relações dos indivíduos.

Aprender a lidar com o exercício do poder e a implantação de formas participativas parece ser um desafio no cotidiano escolar. Na próxima seção apresentamos os resultados obtidos na pesquisa que buscou compreender as possibilidades e os limites da gestão democrática em uma escola pública de educação infantil de Aracaju.

3 A PRÁTICA DA GESTÃO PARTICIPATIVA NA UNIDADE ESCOLAR

A pesquisa foi dividida em duas partes, na primeira foi feito um estudo dos documentos da escola. Buscou-se identificar no Projeto Político Pedagógico e no Regimento Escolar elementos que contribuíssem para a aplicação da gestão democrática na escola. A segunda parte constituiu-se em uma análise de questionários e entrevistas aplicados aos professores, pais, funcionários, e membros da gestão.

A temática abordada nas questões foi referente às relações interpessoais de todos os envolvidos na comunidade escolar e a participação dos mesmos nas decisões da escola.

3.1 ANÁLISE DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E DO REGIMENTO ESCOLAR

A escola de educação infantil localizada no bairro Santos Dumont no município de Aracaju funciona em um prédio alugado desde 04 de abril de 2002 e sua estrutura mesmo passando por algumas reformas não é adequada para uma escola de educação infantil. Funciona horário nos turnos matutino e vespertino. Em seu quadro de funcionários possui 09 professores no total divididos em 10 turmas sendo 01 (um) professor e 08 (oito) professoras; dessas são 03 (três) substitutas ; 01 (um) suporte pedagógico, 02 (dois) auxiliares de serviços gerais, 1 (um) merendeira, sendo estas funcionárias de uma empresa terceirizada , 01 (um) secretária , 01 (um) coordenadora pedagógica, 01 (uma) cuidadora e 01 (um) gestora.

Apresenta uma clientela composta por 199 (cento e noventa e nove) alunos tendo a capacidade para 200 com idade entre 4 e 5 anos, são oriundos do mesmo bairro e adjacências, Lamarão e Japãozinho. O Projeto Político Pedagógico descreve-a como “pertencentes a famílias de baixa renda e as que estão abaixo da linha da pobreza, que varia entre menos de 1 até 2 salários mínimos com vida escolar em nível primário, secundário, sem esquecer os não escolarizados ou não alfabetizados” (ARACAJU, 2013, p.10). Sobre sua origem étnica e situação social a escola descreve que “As famílias, em sua maioria, são de origem afrodescendente, e muitas mulheres enfrentam problemas de caráter social gravíssimo, tais como: gravidez precoce, a ausência do companheiro na criação dos filhos e das filhas, desemprego, tec.” (ARACAJU, 2013, p.10). A clientela como citado representa a de tantas outras de escolas de periferias onde encontramos sujeitos em sua maioria negros, pobres, com baixo nível de escolaridade, mulheres em vulnerabilidade social.

O Projeto Político Pedagógico apresenta como objetivo geral fazer da escola um ambiente que proporcione ao aluno uma formação plena para o exercício da cidadania

ajudando a desenvolver suas habilidades e competências físicas, sociais, culturais e cognitivas. Como objetivo específico identificou: “construir uma educação não sexista, desenvolver a autonomia e autoestima do aluno, aproximar a família da escola, oferecer formação continuada aos professores, favorecer a construção do conhecimento entre outros” (ARACAJU, 1013, p. 4). Quanto a sua modalidade de gestão em seu Projeto Político Pedagógico afirma que:

adota um modelo de gestão democrático-participativa, caracterizada pela participação efetiva dos docentes, discentes, funcionários e comunidade nas decisões tomadas para a melhoria da qualidade do ensino fundamentando-se na autonomia que as escolas públicas possuem para autogerir-se. (ARACAJU, 2013, p. 11)

O Projeto Político Pedagógico da escola esclarece ainda que “a administração é baseada no respeito e no bom senso, sempre consultando todos os sujeitos envolvidos. Mesmo que informalmente, a coordenação procura tomar decisões consensuais para resolver os problemas do dia-a-dia” (ARACAJU, 2013, p. 11). Isso significa que ela procura estabelecer uma relação dialógica entre seus membros.

A documentação da escola fundamenta-se na Constituição Federal de 1988; Lei de Diretrizes e Bases da Educação- LDB (Lei 9.394/96); no Estatuto da Criança e do Adolescente- ECA; no Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil; na Resolução 003/2004 do Conselho Municipal de Educação de Aracaju e na Lei Federal nº. 10639/2003 da Cultura Afro Brasileira. O município de Aracaju em sua Lei Orgânica de 2008 também institui no artigo 300 inciso VI a “gestão participativa e democrática do ensino público municipal, na forma da lei”.

Por essa razão, a instituição possui órgãos auxiliares que atua em união com a gestão escolar auxiliando nas decisões, possui um conselho escolar constituído por representante de pais, funcionários do magistério e servidores públicos do administrativo, em exercício na unidade escolar e a associação de pais e mestres que representam os pais dos alunos, por ser uma escola de educação infantil não possui um grêmio estudantil.

A equipe diretiva segundo o documento é escolhida mediante eleição pelo voto direto, entre os membros da escola e da comunidade, representada pelo conselho escolar. Em relação à participação, observamos:

O planejamento escolar é elaborado com a ampla participação do corpo docente, etapa importante para uma boa ação pedagógica, que envolve leitura, pesquisa, reflexão e ação cotidiana. É desenvolvido por todos e não é constituído meramente, como em documento burocrático escolar e de ações mecânicas (ARACAJU, 2013, p. 15).

Pelos documentos analisados, a escola segue pelo menos um dos princípios da gestão participativa ao desenvolver junto com os professores o projeto político. Em outro trecho ele afirma que “construímos coletivamente o planejamento escolar, baseado em fundamentações teóricas, pesquisas e ideias surgidas de seminários, Encontros Pedagógicos, Horas de Estudo, e outros eventos que consideramos importantes para essa construção.” (ARACAJU, 2013, p. 16)

Nas duas afirmações não é mencionado a participação de outros grupos envolvidos em sua elaboração. Por outro lado ele afirma que são promovidos eventos, palestras, reuniões e debates com a comunidade “extraescolar” para poder ouvir as suas reivindicações, expor suas necessidades e ideias e também expor as questões pedagógicas, nessas discussões estão em pauta o calendário escolar, regimento interno, conselho escolar entre outros.

Proporciona para os professores seminários internos, palestras e a Jornada Pedagógica, que acontece a cada semestre com a finalidade de rever o planejamento e sua implementação, as horas são inclusas em sua carga horária, promove também Rodas de Vivência, troca de conhecimentos e experiências. Os professores participam também de um projeto chamado “Horas de estudo” promovido pela Secretaria da Educação do Município no qual se reúnem durante um período para socializar ideias, propor soluções para melhorar o ensino e atender as necessidades da escola e dos alunos ou falar sobre suas experiências dentro e fora da sala de aula, abordando situações rotineiras ou atípicas que ocorrem no exercício da docência.

Em seu Projeto a escola traz uma parte diagnóstica da sua situação onde são apontados todos os pontos negativos e positivos que foram encontrados como a estrutura física inadequada para uma escola de educação infantil, dificuldades dos professores quanto à proposta curricular, frequência dos alunos, falta de recursos didáticos-pedagógicos, falta de participação dos pais entre outros, centralização dos recursos, baixa autoestima dos alunos e das famílias e a falta de pessoal do apoio pedagógico e administrativo.

As metas a serem conquistadas são: elevar a frequência dos alunos, capacitar 100% dos profissionais, reduzir o índice de alunos com problemas de aprendizagem aumentar a participação dos pais de 50% para 80%. (ARACAJU, 2013, p.6).

A escola propõe algumas ações para resolver esses problemas como realização de reuniões de pais, campanhas educativas junto à comunidade, promover cursos de formação continuada para os professores, realização de palestras sobre a importância da participação dos pais e da comunidade, promoção de projetos que fortaleçam as relações interpessoais e autoestima dos alunos.

Alguns elementos do Projeto Político Pedagógico não são apresentados claramente ou não aparecem na proposta é o caso da “missão da escola”. A “visão da escola” é apresentada de forma multifacetada, sendo realizado o registro da perspectiva dos professores, dos pais e dos funcionários.

A proposta pedagógica é fundamentada com nas ideias de alguns autores como Freire, Vygotsky, Paro, Wallon, Piaget, Candau, Madalena Freire e o Referencial Curricular Nacional para Educação Infantil (RECNEI.). São descritos sistematicamente os conteúdos curriculares e a forma como serão aplicados aos alunos pelos professores de acordo com os Referenciais Curriculares.

A escola cita no documento uma enorme variedade de projetos que são elaborados com a colaboração dos professores e desenvolvidos ao longo do ano com diversas temáticas como: ética, cidadania, educação no trânsito, valores sociais e morais, educação financeira, datas comemorativas e étnicas raciais. Aliás, é uma questão muito trabalhada na escola por sua clientela ser em sua maioria afrodescendentes, a instituição busca incorporar a valorização da cultura negra em seus alunos.

Pelo que foi analisado no Projeto Político Pedagógico a proposta da escola era de uma educação mais reflexiva com a participação ativa dos alunos no processo e na construção do conhecimento, porém, como em todas as escolas da rede municipal ela adota o Programa Alfa e Beto que é um pacote com um material didático e pedagógico para a alfabetização, que foi implantado pela rede municipal de ensino em 2013. O programa inicialmente sofreu (ainda sofre) muitas críticas de professores e educadores por seu método ser semelhante aos das cartilhas. Essa questão é pertinente na medida em que a escola tem por direito a autonomia pedagógica para definir seu currículo ,porém, com o programa esta autonomia ficou limitada o que torna muito difícil o desenvolvimento do seu projeto político-pedagógico e suas atividades.

Por fim, o último elemento é a avaliação que descrevem como sendo “dinâmica” primeira buscando saber o conhecimento prévio do aluno, depois acompanhando o que ele aprendeu no processo.

O Projeto Pedagógico mostra uma proposta educativa bem articulada e consistente, os projetos em sua maioria apresenta bons temas e formas de serem executados, quanto a gestão democrática, ela é mencionada e defendida em diversos trechos mostrando uma preocupação em afirmar que ela esta incorporada efetivamente em seu cotidiano.

Em seu Regimento a escola dispõem no art. 29 que “A Gestão Escolar da EMEI [...] é regida pela legislação vigente, que dispõe sobre a Gestão Democrática na Rede de Ensino

Municipal de Aracaju”(ARACAJU, 2006, p.9). Com isso ela reafirma que possui este tipo de gestão e que a mesma está respaldada pela lei municipal.

Por ser uma gestão participativa deve envolver a comunidade escolar nos processos de tomadas de decisões e planejamento em vista disso no Art. 22. a escola afirma que “A proposta pedagógica deve ser consolidada em documento do processo de participação coletiva da comunidade e dos diferentes segmentos que compõe a EMEI”.

(ARACAJU, 2006, p. 6). Isso significa que ela institui que o projeto político pedagógico seja uma construção que envolve a todos com a aprovação do conselho escolar.

Sobre o Conselho o art. 30 ressalta que é um órgão colegiado, que tem sua constituição de acordo com as leis vigentes e é composta pela equipe gestora e representantes de membros da comunidade. Sua função dentro da escola segundo o art. 32 e seus incisos é deliberativa, consultiva e fiscalizadora sobre as ações da coordenação e direção. O Regimento ainda aborda algumas observações a cerca de sua especificidades em relação à remuneração dos conselheiros que não deve existir, o funcionamento destacando que para ele haver assembleia é necessário que esteja presente a metade mais um, e mandato de seus membros que terá uma duração de 2 anos.

O Regimento Escolar não estabelece normas a serem utilizadas por outros órgãos colegiados como associação de pais e mestres, por exemplo, mostrando que a escola não possui nenhum outro grupo de participação dos pais além do Conselho Escolar.

Conforme mostrado à escola defende afirma e regulamenta em seus principais documentos o direito a participação de todos os seguimentos nas tomadas de decisões, isso mostra que em suas atribuições legais ela cria mecanismos para que esta seja legitimada, o Projeto Político Pedagógico faz referencias a sua elaboração como sendo uma construção realizada pelo coletivo, e no Regimento o Conselho Escolar se mostra como principal elemento democrático que garante a participação não só da comunidade interna a escola mas também externa, ele institui os direitos e também deveres de cada grupo para que se estabeleça uma relação harmoniosas entre os grupos e para o bem estar de todos.

3.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS/ENTREVISTAS

A pesquisa foi realizada com diversos questionários contendo perguntas semelhantes para todos os grupos e algumas com especificidades como no caso da equipe gestora, mas, todos traziam como foco a gestão democrática , as relações interpessoais entre os grupos e a o

nível de participação e engajamento democrático. Ratificando que somente os alunos não foram alvos da pesquisa por se tratar de crianças que estão na educação infantil.

3.2.1 A direção e coordenação

A escola não possui uma equipe diretiva¹ muito grande, foram entrevistadas a diretora, a coordenadora pedagógica e a secretária. As primeiras questões foram sobre como era a relação da equipe diretiva com os demais grupos, pais professores, funcionários e alunos.

A equipe gestora afirmou manter um bom relacionamento com todos os seguimentos. Em relação aos pais todas afirmarão que matem uma boa relação. A diretora diz que a relação é “amistosa, a escola está sempre aberta para a comunidade e ajudar no necessário para o bom andamento do trabalho” já a secretária concorda ao dizer que “a relação é excelente, eles são bem participativos na escola”. A coordenadora pedagógica tem a mesma opinião quando diz “Eu acredito que seja boa, eu não vejo tantos problemas não, geralmente os pais são compreensivos, a gente conversa, quando tem alguma dúvida eles vem e perguntam. Acredito que sim, é uma boa relação”.(Entrevista)

Sobre a participação dos pais as três relatam que são participativos em sua maioria, eles se fazem presentes quando acontecem reuniões ou eventos na escola, quando são convocados, mas, ainda o número abaixo do esperado. Elas também justificam a ausência deles pela falta de tempo. Como afirma a secretária: “a gente entende que muitos trabalham o dia inteiro e não podem vir, acho que eles até gostariam de participar mais, só que não podem deixar o trabalho pra vir, pra ter uma ideia algumas crianças são trazidas por irmãos ou outros parentes” (Entrevista). A situação do ponto de vista da coordenadora é semelhante, ela afirma que:

nem todos participam, há uma deficiência muito grande na escola pública dos pais participarem ativamente, a maioria só vem quando são chamados, só aparecem na escola só procuram saber dos filhos quando chamamos para uma reunião e olhe lá porque, muitas vezes há reunião e eles não vêm.
(Entrevista)

De acordo com as opiniões delas alguns pais participam ou comparecerem para uma reunião ou eventos, mas como ressaltado pela coordenadora o problema esta na sua efetivação e no grau desse processo que como ela diz é “deficiente”, porque o número ainda não é satisfatório porém, não basta comparecer tem que fazer a diferença. “Sabe-se que, em geral, os pais pouca participação exercem na determinação do que acontece na escola”(LÜCK,2011, p.83).

¹ Verificar Apêndice A – Questionário equipe gestora.

Ainda para Lück (2011) a participação como presença não traduz essencialmente a participação, o que faz do sujeito um ser atuante são as suas ações, ele pode estar lá e não agregar nada ao grupo podendo, ao contrario com sua inércia fazer desse gesto um ponto negativo para a instituição.

No entanto Paro (1998) expressa que a abertura oferecida pela escola para participação da comunidade já representa algo positivo, principalmente em relação aos pais por permitir que tenham uma experiência de convívio humano e diálogo para melhorar e qualidade na escola.

As entrevistadas afirmam que os pais geralmente comparecem a escola quando são convocados para reuniões mesmo assim “só a minoria”, mas, essa ainda é a situação onde mais se consegue reuni-los.

A coordenadora ainda insistiu nesta posição:

A gente programa reuniões com os pais e a gente passa todo material que vai ser trabalhado durante o ano letivo nas reuniões de pais. Quando iniciamos as aulas a gente faz uma reunião com os pais e apresentação dos professores, e os professores já vão ter um tempo, um mês mais ou menos com os meninos e ai já conversam e já procuram buscar essa relação com os pais.(Entrevista)

Sabemos a importância que os pais têm na educação dos filhos, e o quanto eles podem em parceria com a escola colaborar para a melhoria da qualidade do ensino quando a relação escola-família funciona harmoniosamente.

Em vista disso são necessários que essa relação seja fortalecida através de mecanismos que aproximem esses dois grupos. Esse foi mais um ponto abordado na entrevista, quando foi perguntado o que a escola tem feito para aproximar a família. A diretora explica que são desenvolvidos “palestras, eventos, de interesse e relevância social, tais como: DSTs / AIDS, violência doméstica. Assuntos que trazem informação para a nossa clientela.” (Entrevista)

A secretária confirma também a presença de eventos desse tipo, já a coordenadora deu exemplos de como são trabalhados na escola:

Por exemplo, dia das mães a gente chama as mães faz um projeto, chama o posto de saúde o pessoal vem faz palestras sobre violência, sobre saúde da mulher, como se movimentar, exercícios então essa é a forma que a gente tá buscando os pais pra vir, tanto homens quanto mulheres da comunidade escolar.(Entrevista)

De fato a escola tem se preocupado em abordar questões sociais, visto que sua clientela tem a necessidade de ter mais conhecimento e informação sobre esses temas.

Durante o meu último estágio que foi realizado lá pude participar de duas reuniões onde foram convidados os pais e funcionários de um posto de saúde próximo para falar sobre o SUS, como funcionava, de que forma a população poderia ter direito aos seus serviços, e todos os serviços por ele prestado, a intenção era fazer com que a comunidade tivesse conhecimento de seus direitos e saber como obtê-los. O que eu pude observar é que a reunião ocorreu às 13 horas e as mães (não havia nenhum pai naquele dia) não queriam participar alegando que não tinham tempo para isso, as primeiras a chegar não quiseram participar e foram embora. Quando a direção e coordenação percebeu que ninguém ficaria mudou o discurso dizendo que era uma reunião importante para tratar do programa bolsa família, só assim conseguiram que as outras mães ficassem, mesmo assim quando a palestra começou e elas viram do que se tratava, muitas foram embora. As que ficaram geraram muito conflito e uma discussão acalorada com o pessoal do posto de saúde, reclamando das condições do atendimento prestado pelo posto.

A escola tentou fazer sua parte quando promoveu esse evento na intenção de ajudar a tirar as dúvidas sobre o atendimento do SUS e seus benefícios, porém encontrou uma resistência para dialogar com as mães. Portanto isso mostrou que nem sempre eles estão dispostos a dar um pouco do seu tempo para os problemas da escola. Esse caso me fez levantar a seguinte questão: a participação dos pais é suficiente? A diretora responde que “infelizmente ainda não é suficiente, pois os mesmos trabalham muito e se dizem sem tempo para acompanhamento da vida escolar do filho.” (Entrevista)

A secretária afirma que participam o suficiente, com exceção dos que trabalham, e que o pai que foi escolhido para ser representante no conselho é muito ativo nas decisões e que ele participa de todas as reuniões. Já a coordenadora tem uma posição mais enfática ao dizer:

Eu acredito que a participação dos pais na escola pública não é suficiente, eu acho que eles deveriam realmente estar mais próximo, acompanhar mais os filhos, fazer as atividades dar um apoio maior a esse criança e deveria também estar junto da escola, até cobrando sim uma melhoria para seus filhos então eu vejo essa necessidade. Para isso mudar acho que o que poríamos fazer é chamar em reunião, chamando pai perguntando conversando com o pai, mostrando ao pai a necessidade de que ele esteja presente na vida do filho.(Entrevista)

Nas falas das duas primeiras nota-se que elas têm uma preocupação em justificar a ausência desses pais, a secretaria chega a relativizar ao dizer que é suficiente em suas limitações. Já a coordenadora expressa de maneira clara e objetiva o que pensa e as dificuldades encontradas para a efetivação dessa participação.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2007) declara que os pais ,assim como outros grupos, têm uma grande importância no processo democrático dentro da escola em vista que eles possuem um lugar de destaque representativo no conselho escolar, dando a eles a oportunidade de colaborar diretamente com o projeto político pedagógico e exercer também um poder decisório sobre as questões escolares ,a fiscalização dos recursos e a avaliação do trabalho pedagógico.

Se os pais somente forem meros figurantes que estão presentes para fazer de conta que participam quando na verdade estão apenas legitimando o que já estava previamente estabelecido não está exercendo a democracia e nem colaborando para a melhoria da escola, também uma única pessoa não faz a diferença mesmo que este pai que eleito pelo seu grupo seja engajado não pode fazer muito sem o pai daqueles a quem representa.

Todos os grupos que compõe a comunidade escolar têm a sua importância, mas os pais particularmente são, depois dos alunos, os maiores beneficiados com uma educação de qualidade para seus filhos e por essa razão deveriam se fazer mais presentes, como diz a secretária cobrando mais das autoridades e da escola uma postura de valorização do ensino e da formação das crianças em cidadãos críticos, autônomos e politizados que sabe seu lugar na sociedade e conhece o poder que possui para transformar sua realidade, por isso os pais devem servir como exemplo de sujeitos que vivem e exercem a democracia.

No que diz respeito à comunidade duas entrevistadas declararam que existe uma participação e a atribui “por meio de parcerias” a diretora cita como exemplo o posto de saúde da comunidade local que juntamente com a escola promove palestras com temas sociais. A secretária cita que “quando a gente faz os projetos e ações, a gente também abre para a comunidade escolar, por exemplo, quando a gente traz os índios xocós pra cá pra nossa escola abre para a comunidade e aí os pais os amigos e podem vir para assistir a apresentação”. (Entrevista)

A postura da escola diante da comunidade é positiva quando proporciona esse envolvimento para Penin e Vieira (2002, p. 36) “a realização de atividades culturais, desportivas e de outra natureza entre a comunidade escolar em sentido restrito e amplo, favorece o diálogo e colabora no estabelecimento de um clima de confiança e compreensão mútua.”. Nesse contexto a escola está fazendo o seu papel quando permite que a comunidade interaja com ela, trazendo para dentro de seus muros a cultura e ao mesmo tempo compartilhando esses processos educativos com outros membros da comunidade escolar, como pais e vizinhos.

Das entrevistadas somente a secretária apresenta uma contradição ao dizer que a comunidade “não participa, fazemos parcerias com alguns grupos”(Entrevista). No que se refere a relação escola- comunidade ela diz não existir essa relação e que estão pensando em formas de melhorar essa questão esse ano.

Ainda foi colocada uma questão sobre a discussão do plano municipal de educação, todas responderam que tiveram conhecimento, mas não participaram, porque era mais aberto a comunidade não a escola.

Nesse sentido, escola ainda mostra certa distancia entre ela e a comunidade local admitindo que eles enquanto sujeito independente do cargo que ocupa faz parte dela e o que será decidido também é de seu interesse como cidadãos e como educadores.

Penin e Vieira (2002) ainda destaca que o convívio harmonioso entre escola e comunidade depende da disposição de ambas as partes para que ela aconteça, então as duas tem que querer fazer com que essa relação dê certo para o bem de todos, principalmente da escola que vai com isso conseguir sua valorização diante da sociedade.

Portanto a união desses dois grupos faz a diferença e expressa bem o que vem a ser a democratização da escola porque, dentre todos os agentes da participação escolar esse é o segmento que mais se encontra distante, por não ter uma relação direta como os demais, mas também representa uma parte de extrema relevância por a escola ser destinada a educar as crianças para o convívio social.

Outro aspecto analisado foi a relação entre a gestão e o corpo docente. Sobre este ponto todas as entrevistadas disseram que a gestão e os professores mantêm uma boa convivência, e que os mesmos “participam ativamente das decisões e ações da escola, sempre estão presentes nas reuniões debatem, discutem e são comprometidos com a missão da escola” (Entrevista) como afirma a diretora.

Já a coordenadora coloca que “eles sempre dão sugestões e são contrários quando acham que não devem fazer tal projeto, eles que dizem qual é o projeto que eles querem, que acham melhor para a escola e para os alunos e ajudam a elaborar o Projeto Político Pedagógico.

Para Lück (2011) a participação dos professores se efetiva quando todos se organizam para analisar, discutir a proposta pedagógica junto com a escola, e com isso possam coletivamente apontar as dificuldades e propor soluções para mudar as práticas adotadas pela escola, dessa forma se tem a manifestação de outro ponto de vista para as problemáticas além daqueles que comumente são apontadas pela gestão.

O envolvimento do corpo docente com as problemáticas da escola, de uma forma consistente e eficaz resulta numa forma de participação como engajamento que é definida como

[...] o nível mais pleno de participação. Sua prática envolve o estar presente, oferecer ideias e opiniões, o expressar o pensamento, analisar de forma interativa as situações, o tomar decisões sobre o encaminhamento de questões, com base em análises compartilhadas e envolver-se de forma comprometida no encaminhamento e nas ações necessárias e adequadas para a efetivação das decisões tomadas (LÜCK, 2011, p.47).

Dessa maneira o comprometimento passa a ser mais objetivo no sentido de fazer realmente a diferença, dentre todos os agentes participativos o corpo docente é o que mais sofre com as ações e as práticas adotadas pela escola na organização e gestão do trabalho pedagógico, portanto tem o direito e autoridade de fazer valer sua opinião desde que esta não afete negativamente o trabalho e seja aprovada pelo coletivo.

Sobre essa questão Libâneo (2004) ressalta que nem sempre o desejo de um grupo é condizente com a realidade ou as necessidades do grupo ou da escola, não adianta querer o que está além das possibilidades reais.

Sabemos que nem sempre mesmo dialogando, compartilhando suas ideias podem ocorrer divergências em diferentes situações com base nisso foi perguntado se existiam obstáculos entre a gestão e os professores, e se existisse qual seria a solução.

Em resposta uma das entrevistadas, a secretária, afirmou “não existir obstáculos nem divergências”(Entrevista). Já a coordenadora em uma opinião diferente quando ao declarar que:

o maior obstáculo que poderia existir é a questão do medo de falar, do medo expor o que se pensa, mas a gente deixa bem tranquilo pra que todos eles possam digamos assim expor suas opiniões então eu não vejo problema para acontecer isso, acho que a melhor forma realmente é dialogar , conversar e aceitar a opinião de cada um e chegar a um senso comum para que todos tenham o mesmo objetivo independente se a gente gosta ou não, se aceita ou não, mas se o coletivo aceita a escola tem que estar voltada para o coletivo. (Entrevista)

A diretora manifesta a mesma opinião quando se refere a solução do problema ao dizer que o “o diálogo é sempre a melhor solução para que se chegue a um denominador comum.

Mesmo depois de vários anos após a instituição da gestão democrática é possível encontrar certa desconfiança e temor dos indivíduos em se posicionar democraticamente para e expor suas opiniões, por acreditar que algo possa ser feito contra eles, é claro que essa postura tem ver com o que Paro (2005) define como condicionantes ideológicos da

participação que são crenças e convicções construídas historicamente que influenciam o comportamento, modo de agir, pensar e que podem dificultar ou facilitar na interação com outras pessoas.

A classe docente tem viva na memória e ainda se depara com situações que remetem ao modelo da escola clássica repressora onde o diretor tinha toda a autoridade para tomar as decisões e a mesma não podia ser contestada ou poderia sofrer alguma represália, essa visão perdura até os dias atuais, esse receio de participar também pode estar relacionado ao medo de se comprometer com a causa, por pensar que ao resolver sugerir algo ele geralmente vai ter que se responsabilizar por aquela ação.

Infelizmente ainda a democratização é algo que caminha a passos lentos, e ainda a vemos no horizonte como algo a ser conquistado estando ainda em um processo de sua legitimação e para tal é preciso que nos libertemos de um passado que se faz ainda tão presente não somente na memória, mas também nas práticas porque mesmo que se fale na extinção de ações repressoras elas existem de uma maneira velada e mascarada no âmbito escolar.

Por fim, chegamos ao último grupo, mas, não menos importante, os funcionários da escola, duas das entrevistadas afirmam que a relação com elas é harmoniosa, mas coordenadora também expressa que ela ocorre “dentro da medida do possível, porque às vezes é necessário que a gente converse mais, peça o apoio pra questão de limpeza de cuidados, mas acredito que seja de uma boa relação sim, agente sempre procura ter uma boa relação com os funcionários”(Entrevista). Quando perguntado se eles participam da vida escolar e de que forma. Uma delas respondeu que os funcionários têm sua parcela de participação nas reuniões pedagógicas e no conselho escolar em vista que a secretária os representa. A diretora afirma a que:

Tem que participar porque eles estão inseridos dentro do processo de educação, na questão do cuidado com o aluno, mas de uma certa forma eles não podem estar em contato direto com o aluno até porque o contrato que rege a permanência deles na escola é questão de limpeza e não de cuidar do aluno ou estar em contato diretamente com o aluno , então a questão e estar em contato não, mas a questão de cuidar para que tudo dentro da escola seja da melhor forma para o aluno sim.(Entrevista)

O primeiro ponto que deve ser destacado na fala da diretora é a questão das funções que atribuídas aos funcionários, que são em sua maioria terceirizadas porque dos cinco existentes somente dois são efetivos os demais são de uma empresa são presta serviço para a prefeitura, e conforme ela fala o contrato de trabalho não define como função estar envolvido diretamente com o aluno, apenas o cuidado com espaço físico da escola e a higiene e limpeza

do local. Portanto a participação deles se resume a pouca ou quase nenhuma em questões da escola, porém a diretora diz “procurar ouvir a todos com gentileza e agilizar as melhorias a partir das conversas e quando há divergências são resolvidas através do diálogo.”(Entrevista)

Hora (1997) nesse contexto de relações entre funcionários e escola explica que a participação desses funcionários que não possuem cargos no âmbito administrativo tem seu limite participativo socialmente concebido pelo sistema.

Portanto existe evidências da distinção entre o público e o privado, sobre até onde vai o direito dos funcionários terceirizados manifestarem suas reivindicações, essa é uma relação que pode ser conflituosa na medida em que o trabalho que eles fazem contribui e muito para o bom funcionamento da escola, e mesmo não sendo um funcionário público exerce a sua função com igual empenho ou até melhor essa é uma problemática que precisa ser mais bem estudada e revista por que essa é a realidade de várias escolas que atualmente tem em seu cotidiano a presença maciça do setor terceirizado.

Depois desse momento de análise sobre as relações interpessoais entre esses diferentes grupos foram abordados para as entrevistadas questões mais referentes à gestão democrática. As problemáticas apresentadas buscaram elucidar se a gestão democrática é a melhor forma de gerir? Quais seus pontos positivos e negativos? Quais as principais dificuldades encontradas e como podem ser solucionadas?

As três concordam que essa é a melhor forma de gestão por promover a participação, o diálogo, o trabalho coletivo, por distribuir as responsabilidades nas decisões para com todos.

Quanto aos aspectos positivos a diretora destaca que a secretaria também concorda nos aspectos positivos ao afirmar que “a participação de todos para fazer o trabalho e ajudar nas decisões é muito bom”, quanto aos pontos negativos ela diz “não ter nenhum, é tudo bom não vejo problema”(Entrevista).

A diretora já não tem uma visão tão otimista quanto sua colega no aspecto positivo ela afirma que “seria a participação e o envolvimento de todos e o negativo é a falta de interesse político para que a gestão democrática aconteça de forma efetiva”. Ao dizer isso ela aponta inexistência da gestão democrática na prática ou sua ineficácia por não conseguir envolver a sociedade a participar politicamente nas decisões da escola princípio básico para sua legitimação.

Como se sabe “a participação é o principal, meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”(LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2007, p.329).

Se a comunidade da escola, professores, pais, alunos e funcionários não se comprometem com organização do trabalho não se envolvem com causa não se pode dizer que essa gestão é participativa. Por outro lado também não devemos dizer que existe um falta de vontade generalizado da população em se fazer presente. Segundo Paro (2005) essa cultura de desinteresse e comodismo cultivados pelo senso comum não traduzem a realidade, porque a classe trabalhadora tem se mostrado ativa nas lutas de movimentos sociais em defesa da escola pública, mas isso nem sempre é mostrado pela história, o que faz com que a essa esses grupos perca a crença no seu poder de representação

A coordenadora destaca outros problemas, para ela “O ponto positivo é que a gente pode trabalhar de uma forma mais tranquila com todos, e o negativo é que pra quem quer impor uma coisa é péssimo, porque o outro sempre vai dar uma opinião que pode ser uma opinião que ele não concorde más tem que aceitar.”(Entrevista)

Na sua fala destaca-se uma problemática a cerca das relações de poder que segundo Lück (2011) na escola ele é praticado como uma forma de influenciar os sujeitos a tomar determinadas decisões e colocá-las em prática. Nesse sentido o que foi decidido nem sempre significa a vontade de todos mas no jogo de poder ganha aquele que consegue se sobrepor a sua concepção sobre a do outros.

No que diz respeito às dificuldades encontradas nesse tipo de gestão e o que poderia ser feito para solucionar mais vez uma a diretora cita a “falta de viabilização política da população e da comunidade, a melhor solução seria a cobrança de toda a sociedade para que a gestão democrática aconteça de fato”(Entrevista). A democratização do ensino ainda é um fenômeno muito recente para a comunidade, se pensarmos que saímos de um modelo de gestão técnico- científica a pouco mais de duas décadas, é compreensível que essa conscientização popular não aconteça de imediato talvez isso requeira tempo e esforço até mesmo da escola para fazer com que todos se envolvam na gestão, como afirma a coordenadora

Às vezes não dão tanta voz as pessoas, a todos que participam da gestão democrática, e as vezes muitos tem medo de falar de comentar dar sua opinião e assim sofrer alguma represália, esse é um problema maior não só dessa gestão mas acredito que todas as gestões que já passaram e que ainda vão passar, acho que sempre vai haver esse medo muitas pessoas tem medo de falar de dar sua opinião e depois acontecer algum problema e acabar se voltando para a própria pessoa. Acho que para solucionar é um pouco difícil porque tem que mudar a cabeça de cada um, para as pessoas perderem o medo porque ninguém é bicho. Então cada pessoa teria que realmente [...] a questão da educação poderia mudar sim, no sentido geral.(Entrevista)

Neste contexto Paro (2005) fala que mediante a cultura de vida e o pouco conhecimento da comunidade, de alguma forma, não lhes dão a segurança de opinar ou participar das decisões, pois lhes faltam um preparo adequado para com essa “nova realidade” que de certa forma exigem deles participação integral na educação escolar dando- lhes a oportunidade de interagir com os demais grupos para uma melhor qualidade do ensino.

De acordo com o exposto a escola ainda mantêm uma postura opressora que intimida e afasta a sua comunidade contribuindo para mistificar essa visão de ela está além de nossa compreensão e que não estamos aptos para ajudar a definir seus rumos.

3.2.2 Os professores

A escola possui em seu corpo docente 9 professores dos quais 3 concordaram em se submeter aos questionários². Aqui eles serão tratado da seguinte forma professora 1 e professora 2 e como o ultimo é do sexo masculino será chamado apenas de professor.

O questionário procurou esclarecer questões inerentes, as relações deles com os demais grupos e o nível de participação com todos.

A primeira questão diz respeito das relações mantidas por eles com os demais grupos equipe gestora, pais, funcionários e alunos colocando nas categorias boas, regulares ou ruins.

Nesse quesito apenas a professora uma afirmou ter um bom relacionamento com todos os seguimentos, o professor alegou ter uma relação regular com os pais, já a professora 2 disse não se dar muito bem com os pais e os gestores. O professor justifica a sua resposta em relação aos pais ao dizer que “tem pais que são mais difíceis, eles não entendem que o professor tem vinte alunos dentro da sala pra dar conta não é só o filho dele, também não participam da vida escolar, e não sabem como educar os filhos”.

Na sua fala o professor aborda problemas muito comuns que trata da quantidade de alunos por nas salas, algo considerável visto que ele ensina crianças de 4 e 5 anos, também a falta de apoio dos pais e a educação familiar são questões que também são apontadas pela professora 2 o afirmar que:

eu sempre soube que o papel da escola é ensinar e dos pais educar e isso está acontecendo, os pais não gostam quando chamamos para conversar sobre o comportamento de seus filhos e nos culpam se o aluno não aprende, não podemos fazer tudo sozinhos a família tem que colaborar” (Entrevista)

² Verificar Apêndice B – Questionário professores.

Sobre a gestão ela evita entrar em detalhes mas diz que “as vezes temos opiniões diferentes da delas, mas ,não adianta nada o que eu penso”(ENTREVISTA). Em poucas palavras isso significa que no final quem determina e toma a decisão é a equipe gestora.

Conforme o exposto nós nos deparamos com situações que não é novidade, a relação entre os professores e os pais é sempre mais conturbada, pois, um sempre quer colocar a responsabilidade no outro quando a criança não consegue aprender.

A disciplina das crianças na escola também é um problema muito criticado atualmente pelos professores que culpam a família por não educarem bem seus filhos. Outra coisa que é colocada em xeque é o papel que cada um deve ter na vida das crianças, qual é o função da família? Qual é a função do professor? Segundo Bhering:

Quanto à função de cada um (pais e professores), embora apresentem preocupações comuns, como o bom desempenho escolar das crianças, pais e professores acreditam ter tarefas diferentes e mostram-se relutantes em fazer aquilo que consideram ser tarefa do outro. Para os pais, os professores deveriam manter a educação escolar como sua responsabilidade, enquanto aos pais caberia assegurar que as crianças estivessem prontas para a educação escolar (BHERING, apud, OLIVEIRA e MARINHO-ARAÚJO, 2010, p. 105).

Foi perguntado também se os professores conheciam e mantinham contato direto com os pais. Nesse aspecto todos afirmaram conhecer senão todos, a maioria deles.

Segundo a professora 1 “a aproximação com os pais se acontece em momentos mais específicos, na hora de entrada e saída dos alunos, nas reuniões de pais ou quando chamamos para resolver algum problema, mas nem todos comparecem”.

Pais e professores possuem objetivos semelhantes que é educar e formar para a cidadania de maneira crítica e reflexiva, mas, possui pontos divergentes a respeito da função de cada um, no que se refere aos pais seria responsabilidade social, pois para os docentes a criança deve ser previamente preparada pela família para ser introduzida no ambiente escolar permitindo que a eles fique apenas a tarefa de transmitir o conhecimento e os conteúdos.

O que tem ocorrido é que essa função atualmente esta deixando de ser tarefa familiar para se tornar conteúdo disciplinar na escola porque os pais de acordo com a ela estão se isentando dessa obrigação, o que vem trazendo prejuízos psicológicos e comportamentais para dentro da sala de aula e que atrapalha o trabalho do professor. Já os pais sentem-se constrangidos e incomodados por ter que ir a escola com frequência para ouvir reclamações de seus filhos que e muitos acreditam, ser implicância e exagero do professor o que acaba

reduzindo a relação entre esses dois importantes polos em uma união somente para discussão de problemas e busca de culpados.

Outro ponto da pesquisa que foi abordado foi a respeito da participação deles na organização do trabalho pedagógico, na gestão escolar e sem eles podiam expressar suas opiniões. Todos disseram participar ativamente na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola. A professora 1 responde que “Sim, participo de todas as decisões e sou membro do conselho escolar, portanto posso opinar, sugerir e ajudar a tomar decisões” (ENTREVISTA). O professor diz “participo e dou sugestão somente quando sou solicitado e tenho liberdade para manifestar minhas opiniões”. Já a professora 2 diz que “mais ou menos”.

Encontramos aqui alguns exemplos de participação na qual, a primeira diz ser comprometida com a escola, o segundo se limita a se fazer ouvir quando é pedido e a terceira afirma que se coloca em meio termo.

De acordo com Lück (2011) no âmbito escolar é possível identificar suas cinco formas de participação a primeira como presença as pessoas tem um envolvimento superficial podendo exercê-la por obrigação, necessidade ou até por iniciativa dela mesma, porém é definida como uma falsa participação visto que as pessoas não o fazem efetivamente.

A participação verbal é aquela em que os envolvidos expressam suas opiniões verbalmente, discutir e debater com os outros as ideias, contudo não significa que ela funcione porque pode haver muitos debates e não se chegar a uma decisão.

A forma representativa pode ser uma das mais importantes e democráticas legitimada pelo voto, pois nela é escolhida uma pessoa que vai representar os interesses de um grupo determinado grupo social e lutar por seus direitos em organizações e instituições ,contudo, ela não a representa em sentido pleno porque nela implica deixar que uma pessoa assuma a responsabilidades que era de todos.

Participação como tomada de decisão refere-se ao poder compartilhado em determinar coletivamente os rumos a serem seguidos, esse artifício é muito utilizado para a solução de problemas previamente apontados pela escola cabendo somente aos grupos decidirem o que fazer, outro aspecto negativo é que ela pode ser usada para decidir sobre tudo até questões banais sem haver necessidade dando uma falsa impressão de democracia a professora 2 e o professor podem ser classificados nesse tipos de participação.

A participação como engajamento que representa a sua forma mais eficaz , pois, nela os indivíduos discutem, opina, decidem e agem sobre as situações apresentadas sendo que a professora 1 se enquadra nessa categoria ao praticar efetivamente como membro do conselho escolar. Nessa perspectiva podemos comparar as nuances de cada um no cumprimento de suas

atribuições nos processos participativos nos faz perceber que mesmo num único grupo com interesses comuns o envolvimento não se manifesta da mesma forma, por essa razão foi perguntado quais eram principais obstáculos e o que poderia ser feito para solucioná-los referente aos demais membros da comunidade, pais, alunos, gestores, e funcionários.

Sobre os pais as professoras 1 e 2 destacam a pouca presença destes na vida escolar e que a solução seria uma maior participação e engajamento nas tomadas de decisões e reuniões. Já o professor também se reporta a esse aspecto mais destaca também outro ponto ao dizer que “percebo uma certa distância de um dos genitores, geralmente o pai, da vida cotidiana de algumas crianças e também da escola, acredito que o diálogo entre pais e entre a escola seja a melhor solução para resolver este problema”(ENTREVISTA).

Essa relação toma uma dimensão histórica e cultural porque as mulheres desde tempos remotos são responsáveis pelo o cuidado e a educação dos filhos enquanto que aos homens cabia a tarefa de ser o provedor do sustento da família. A realidade vem mudando ao longo dos anos, com o ingresso das mulheres no mercado de trabalho que passam a ser também responsáveis por manter o lar principalmente se pertencerem a uma classe social mais pobre e ser acrescido ao fato de ser mãe solteira características comuns a população usuária da escola publica o que nos leva a uma dimensão também social, portanto é um problema que de certa forma transcendo a escola e que dificilmente ela vai poder resolver ou minimizar.

Em relação aos obstáculos e soluções que podem dificultar as relações e a participação em se tratando da equipe gestora as professoras 1 e 2 comungam da mesma opinião sobre a tomada de decisões. Segundo a professora 2 “a gestão tem que ter mais transparência e saber acatar as decisões do corpo docente, para isso é preciso manter sempre o canal de comunicação aberto para a tomada de decisões”(ENTREVISTA). Já o professor não quis manifestar a sua opinião, mas disse não haver problemas.

O antagonismo de interesses entre corpo docente e direção geralmente ocorre por se tratar de profissionais que em formação pertencem à mesma categoria, mas, possuem funções diferentes na organização do trabalho escolar é natural que cada um defenda seu ponto de vista em determinadas situações, o que não pode acontecer é o autoritarismo nessas relações é por isso que a escola deve investir sempre no diálogo, no respeito a pessoa independente do cargo que ocupa e à diversidade de opiniões.

Em se tratando dos alunos os professores disseram não ter dificuldades por se tratar de crianças pequenas a única coisa que foi destacada diz respeito à indisciplina e ao comportamento de algumas crianças conforme relata o professor:

Eu não tenho o que dizer dos alunos, a maior dificuldade talvez seja , não tem nada tem haver com a participação nas decisões da escola, é a falta de disciplina e os transtornos reativos adquiridos pela convivência com o adulto e que poderiam ser solucionado com o despertar de um novo olhar para a mudança de mentalidade do adulto responsável pela criança .(Entrevista)

Conforme foi afirmado trata-se de uma escola de educação infantil no qual os pais são os responsáveis por garantir os direitos dos seus filhos, mas o professor descreve um problema não em nível de participação política, mas, em relação à participação e interação dos alunos na escola e que merece um esclarecimento:

O transtorno de apego reativo é caracterizado por um padrão de comportamentos de vínculo extremamente perturbados e inapropriados em termos do desenvolvimento infantil, nos quais a criança rara ou minimamente recorre de preferência a uma figura de apego para obter conforto, apoio, proteção e carinho. A característica essencial é a ausência ou um vínculo grosseiramente não desenvolvido entre a criança e os supostos cuidadores adultos. Acredita-se que crianças com transtorno de apego reativo tenham a capacidade de formar vínculos seletivos. Entretanto, em virtude das oportunidades limitadas durante o desenvolvimento inicial, elas não conseguem demonstrar as manifestações comportamentais de vínculos seletivos (DSM V, 2014, p.265)

Fiamenghi, Melani e Carvalho (2012) ainda destacam que as causas desse transtorno podem estar associadas a maus tratos ou negligência nos cuidados físicos e afetivos sofridos antes dos cinco anos de idade e que podem influenciar negativamente na aprendizagem.

A criança ao entrar na escola traz consigo um contexto histórico e cultural familiar que são determinantes de sua identidade e personalidade, quando elas são expostas a problemas de ordem emocional e afetivo são refletidos nas relações sociais em seu entorno no seu desenvolvimento cognitivo e na sua aprendizagem, a escola é o segundo grupo social com o qual ela tem um maior tempo de convivência, por isso muitas vezes esses problemas são detectados lá e em sua maioria pelo professor que deve estar atento ao comportamento de seus alunos e assim entrar em contato com os pais para que seja dado o apoio psicológico necessário.

Terminada as considerações sobre os alunos foi a vez dos funcionários a professora 1 disse não encontrar nenhum problema e que ela mantinha uma “relação respeitosa” entretanto os outros dois professores deram sua opinião. O professor destaca a “falta de um olhar mais direcionado à criança, para consertar é preciso conscientizá-los de que o cerne do processo educativo é o aluno”(Entrevista). A professora 2 já afirma que eles “precisam ser mais compromissados no processo escolar tendo uma maior participação”, como solução seria “a conscientização do trabalho e funcionamento da escola”.

Como foi citado, anteriormente, nas entrevistas da equipe gestora, a maioria dos funcionários é terceirizada, o que limita a participação deles na escola, sendo assim não lhes são dado espaço para tal. “As funções exercidas pelos chamados funcionários da escola, com exceção daqueles que trabalham na secretaria, apesar de sua importância, são, socialmente, as menos valorizadas”(HORA, 1997, p.111).

Sabemos que todos dentro da escola estão envolvidos direta ou indiretamente com o processo educativo, todavia, a hierarquização não permite que aqueles que são considerados “menos importantes” por sua condição de trabalho exponham suas opiniões como se a sua contribuição não tivesse a mesma importância que os demais o que não é verdade.

Para encerrar a entrevista foi perguntado se diante das reflexões os professores teriam sugestões para melhorar a escola. A professora 2 não fez nenhuma sugestão. Enquanto que a professora 1 ressalta a “melhoria da estrutura física da escola”. Quanto ao professor ele reflete que “a escola precisa calibrar seu olhar na direção do seu projeto político pedagógico”(Entrevista). É necessário pesquisar objetivos e ações propostos para execução ao que foi estudado, pensado e assumido”.

A sua estrutura física é de fato inadequada para uma escola de educação infantil e alguns cômodos do prédio podem representar até riscos para as crianças o que torna pertinente a observação da professora, contudo como o imóvel é alugado a escola nada pode fazer mudar essa realidade por ser de responsabilidade da prefeitura.

O Projeto Político Pedagógico norteia o que vai ser realizado na escola durante todo o ano, não pode ser considerado como um mero documento que foi elaborado para cumprir uma exigência burocrática é imprescindível que a escola tente ao máximo seguir a proposta que foi adotada pelo coletivo, contudo podem acontecer no decorrer do tempo situações cotidianas que podem interferir no processo de realização do que foi planejado (SOUZA e CORRÊA, 2002). Isto é, pode existir uma diferença entre o que foi idealizado e o real de acordo com as dificuldades que surgem e quando isso acontecer o gestor e as demais pessoas envolvidas no projeto deve repensar as práticas a fim de encontrar soluções.

3.2.3 Os pais

O estudo contou com colaboração de 9 pais e 1 responsável sendo 3 homens e 7 mulheres, que responderam os questionários.. Os entrevistados têm entre um a dois filhos matriculados atualmente na escola, sendo que três já tiveram outros filhos que estudaram na mesma escola.

Os questionários³ respondidos pelos pais continham perguntas sobre a escolha da escola, a sua relação com a escola, o nível de participação e conhecimento sobre a proposta pedagógica da escola.

A maioria dos pais relatou o que escolheram aquela escola para seus filhos pela proximidade com suas residências e a outra parte disse ter sido por indicação de conhecidos ou familiares que também tiveram filhos que estudaram lá.

Outro ponto questionado foi sobre a frequência com que eles compareciam a escola em que situação isso acontecia, as mulheres disseram que sempre iam a escola por espontânea vontade ou quando eram convocadas, quanto aos homens dois afirmaram que só compareciam quando eram chamados, apenas um disse que nunca comparecia porque não podia:

Eu não tenho tempo para vir, trabalho o dia todo, só posso pegar ela (filha) na hora da saída, quando tem alguma coisa a mãe é que vem pra resolver. Eu até que gostaria de vir, mas a gente precisa trabalhar, nunca vim pra uma reunião por causa do horário, ai minha esposa vem no meu lugar.(Entrevista)

Conforme citado acima os pais, principalmente os homens, não são participantes ativos e como já foi mencionado coloca o trabalho em primeiro lugar o que é compreensível em se tratando de uma comunidade pobre que precisa do trabalho para sobreviver, essa situação poderia ser resolvida com a escola se colocando a disposição dos pais em dias e horários que fossem mais acessíveis para eles.

Apesar do distanciamento da escola os pais dizem manter uma boa relação com todos os membros da escola com exceção de uma mãe que se queixa da professora do seu filho:

Com todas as minha relação é boa eu não tenho o que falar mal delas, mas, com a professora do meu filho não, eu não gosto dela em minha opinião ela não sabe ensinar criança pequena, ela é grossa quando conversa com a gente é por isso que eu não procuro ela, ainda bem que é o ultimo ano dele aqui não vejo a hora dele sair, mas é só por causa dela eu gosto da escola.(Entrevista)

As relações conflitantes entre pais e professores, conforme mostrado acima, é mais comum do que se pensa por eles estarem mais envolvidos diretamente com as crianças e sempre tentar responsabilizar uns aos outros pelos problemas.

Segundo Marinho-Araújo e Oliveira (2010) cabe a escola e seus atores estabelecer uma relação de parceria, por ter profissionais especializados, promover a harmonia nas relações entre escola e família e não desenvolvê-la com base somente em problemas,

³ Verificar Apêndice C – Questionário

discussões, críticas e culpabilização de responsáveis pelo insucesso do aluno que de nada adianta e só faz enfraquecer mais ainda esse elo entre pais e escola.

Portanto de nada adianta tentar colocar a culpa em alguém isso é só desperdício de tempo e esforço e que vai resultar em insatisfação e mais conflito que também não serão resolvidos.

A maneira que a escola encontra para reunir essas duas partes e colocar em pauta essas questões e outras é através de reuniões. Todos o entrevistados disseram que a escola promove reuniões com os pais, 9 disseram já ter participado de pelo menos uma, 1 disse que não tinha tido oportunidade ainda, segundo eles os assuntos tratados eram sobre lanche, fardamento, água, comportamento dos alunos entre outros como afirma uma das mães entrevistada:

Eu venho sempre que posso, eles sempre falam de muitas coisas, se aciança não se comporta aí os professores chama a gente pra reclamar e pede pra gente conversar com ela, que não pode vir pra escola sem a farda porque sem a farda não pode saber se ela estuda lá né, fala do dever de casa pra gente ajudar, eu mesmo ajudo quando posso não vou mentir não é todo dia que a gente tem tempo pra isso, acho que é isso.
(Entrevista)

Percebe-se que nessas reuniões os assuntos a serem discutidos são praticamente os mesmos, não quer dizer que não sejam importantes, mas, a escola deve ter outras questões que valem a pena ser discutidas. De acordo que foi relatado pela entrevistada pode-se entender que:

Quanto à participação dos pais, ela é muitas vezes desejada para tratar de questões periféricas da vida escolar, como por exemplo, aspectos físicos e materiais da escola ou ainda para acompanhar os filhos quando eles apresentam problemas de comportamento e/ou aprendizagem (LÜCK, 2011, p.74).

Dessa forma podemos dizer que isso não faz dos pais participantes da escola efetivos no processo educacional essas ações não representam participação efetiva, mas agrada aqueles que querem expor suas dificuldades e solucionar problemas mesmo que sejam de menor importância.

Apesar da contradição todos consideram que sua participação é suficiente mesmo não estando presentes na maioria dos eventos organizados pela escola. Quanto aos obstáculos que atrapalham 1 disse não ter nenhum e 9 destacaram a falta de tempo. Conforme afirma uma das mães:

Eu acho que seja suficiente sim, eu venho sempre que posso, quando tem reunião, só não venho quando não dá mesmo, também tem de ser de acordo tempo, agente faz o que pode, tem gente que trabalha, eu não trabalho, mas, tenho a casa e os filhos pra cuidar, também às vezes elas mandam a gente vir pra falar de novo às coisas que já falou, ou então de umas coisas que pra mim não importa e também não entendo, elas que sabem. (Entrevista)

De acordo com o exposto parece ainda faltar um entendimento do que venha ser participação, o simples fato de estar presente em algumas reuniões não significa que ela esteja contribuindo como a melhoria da escola, como foi dito anteriormente, são as ações que determinam e legitimam a real participação. Em sua fala ela expressa um desinteresse pela repetição e pelo desconhecido. Os pais não querem perder tempo com as mesmas queixas e nem debater sobre algo do qual não sabe e por isso não pode opinar.

Dessa forma, no meu ponto de vista, a escola peca ao insistir nas questões cotidianas que envolvem disciplina dos alunos e alunas, avisos, entre outros e em não querer formar sua comunidade para uma participação mais efetiva, com discussões de temas mais profundos e amplos, e que poderia ter grande contribuição de todos.

Segundo Paro (2005) a comunidade tem medo de falar sobre aquilo que não sabem, portanto são rotulados como ignorantes e incapazes de se reportar a questões que demandam um conhecimento técnico- pedagógico deixando essa responsabilidade para os profissionais de educação.

A ausência de formação dos pais se torna fator determinante da não participação conforme foi constatado na entrevista ao perguntar sobre o Projeto Político Pedagógico todos os entrevistados disseram não saber do que se tratava. Uma das mães diz “eu nunca ouvi falar disso”. Outra afirma “eu lembro que fui pra uma reunião e elas falaram de uma coisa [...] acho que foi de um conselho, uma eleição não lembro direito, mas não sei o que é isso não” (Entrevista). Uma terceira se referiu também ao conselho escolar:

Eu não sei o que é, eu acho que elas disseram alguma coisa no início do ano, mas eu não lembro, eu sei que agente teve que escolher uma pessoa, um dos pais, eu votei num homem, porque eu acho que homem é melhor para essas coisas, mulher é mais mole, de vez em quando eu encontro ele e pergunto como está as coisas. (Entrevista)

O Projeto Político Pedagógico é um documento que deve ser elaborado coletivamente e aprovado pelo conselho escolar, a diretora havia dito que os pais tinham conhecimento tanto do projeto quando do regimento escolar e que os mesmos são apresentados aos pais na primeira reunião do ano, porém, nenhum dos entrevistados sabia do que se tratava.

Para Lück (2011) apresentar questões previamente consolidadas não significa participação, essa prática só serve para legitimar as decisões que já foram tomadas não dando espaço para que haja reflexão e discussão crítica por já ter sido determinado.

Neste sentido o que se tem é uma falsa impressão de participação que não faz sentido a quem dela faz parte, não aprendemos aquilo que não nos interessa, sabemos que o aprendizado é mais bem internalizado quando somos co-produtores no processo do contrário não faz nenhum sentido.

Outra coisa relevante é a respeito do conselho escolar que foi mencionado por duas entrevistadas, elas se lembram da eleição, mas, não sabem exatamente para que serve ainda na fala destacada acima encontramos um certo preconceito em achar que a mulher não serve para ser representante uma questão simbólica que pode ser atribuída a uma visão marxista sobre o poder e influência na sociedade e na política.

Infelizmente a ignorância a respeito dos processos participativos reflete negativamente sobre gestão democrática, a população não sabe o que é de fato democracia, portanto não pode exercê-la em seu sentido pleno na sociedade e muito menos na escola.

Por fim para encerrar foi perguntado o que eles poderia sugerir para melhorar a escola, uma mãe disse que “gostaria que a escola tivesse ensino fundamental para eu não precisar colocar meu filho em outra escola”, outra propõe que deveria ter “ventiladores nas salas ou ar-condicionado”(Entrevista). Teve também quem sugerisse que “a escola tivesse um espaço para as crianças brincarem no recreio com um parquinho”.

Três mães ainda disseram que gostaria que a escola fosse de tempo integral. Segundo uma delas isso “seria muito bom porque eu ia ter onde deixar, meu filho, e não ficar cada dia na casa de um e de outro, porque a gente tem que trabalhar, ai deixa com um parente, mas, às vezes aceita ficar de má vontade e a gente aguenta porque precisa”.

Apenas quatro pais disseram não saber o que sugerir.

Diante desses relatos podemos percebermos que embora tenham uma visão limitada sobre a escola e os problemas os pais podem sim dar sua contribuição para a escola, basta que a mesma abra um canal para o diálogo, é verdade que eles têm uma participação abaixo do necessário, sendo esse mais um motivo para que a instituição procure mecanismos que façam mudar essa realidade ampliando suas possibilidades de comunicação e interação com os pais.

3.2.4 Os funcionários

O estudo foi realizado com três pessoas a cuidadora, a suporte pedagógico e a merendeira. O diferencial nesses questionários⁴ está no fato do reconhecimento dos atores como funcionários da escola, a cuidadora é uma pessoa contratada pela prefeitura que tem a função de cuidar e auxiliar os professores nas atividades dos alunos com deficiência, já a suporte pedagógico também não se vê como funcionário por ser professora da rede municipal, porém esta afastada da sala de aula por problemas médicos e assumiu essa função.

A escola tem ainda duas auxiliares de serviços gerais que não quiseram participar das entrevistas.

Primeiramente foi perguntado sobre a relação delas com os outros grupos e todas firmam que era boa. “Tento ajudar o máximo possível, cumpro meu trabalho direito”, diz a cuidadora. A merendeira justifica dizendo que se dão bem “porque vim para executar uma função, cumpro o meu horário e não tenho problema com ninguém”. Já a suporte pedagógico afirma que “Eu me dou muito bem com todos, porque o meu trabalho é ajudar a todos, principalmente os professores, eu dou suporte com as agendas, nas atividades da escola, faço as prendas, a decoração da escola ajudo na secretaria, então tenho que me dar bem com todos”.

Quanto à participação ativa dos funcionários foi constatada uma diferença expressiva quanto ao nível entre as entrevistadas. A cuidadora fala que “não eu não participo porque não faz parte da minha função, então não tem porque eu me envolver com os assuntos da escola”. Já com a suporte pedagógico ocorre o contrário:

Eu participo sim de todas as decisões, participo das reuniões pedagógicas, a gente se reúne para planejar, discutir, dou suporte para os professores em toda e qualquer dificuldade que surja no processo ensino aprendizagem, na elaboração de recursos e realização de metodologias que venham facilitar o aprendizado. (Entrevista)

A situação não é a mesma quando se trata da merendeira que diz não participar de nada ao afirmar:

Nós somos um zero a esquerda aqui, não participamos, somos excluídas de tudo, não participamos de reunião da escola, se a gente tem um problema conversa com elas, mas aqui eu não posso me envolver com nada, fico aqui no meu lugar, faço o meu trabalho e só, pra você ter uma ideia a cozinha fica aqui embaixo, mas a dispensa fica lá em cima, então quando eu preciso buscar alguma coisa tenho que subir e descer com os alimentos pesados, as vezes desço e subo essa escada carregando cinco quilos de arroz, agora me

⁴ Verificar Apêndice D – Questionário.

diga se precisava isso sendo que ai do lado tem um quarto que podia servir pra isso, mas decidiram fazer essa sala de leitura, então acho que o que a gente pensa não conta. Eu não sou ignorante nessas coisas de escola, tenho o pedagógico, ensinei um tempo, então o que essas professoras fazem ai eu sei fazer, mas o meu trabalho é cozinhar então eu não me meto em nada. (Entrevista)

De acordo com o exposto percebemos que nível de participação pode ser maior ou menor a depender da função de cada um tem no espaço escolar. Os limites da participação dos funcionários, excluídos os da secretaria, mas do que em qualquer outro seguimento da comunidade escolar parecem estar introjetados, impostos pelo sistema das relações socialmente determinadas (HORA, 1997, p. 111). Isso significa quanto mais distante for a função no âmbito do trabalho pedagógico menos poder de decisão e envolvimento vai ter o funcionário mesmo se este tiver algum conhecimento ou experiência na área como é o caso da merendeira.

A escola, por ser uma instituição social, reproduz um determinismo simbólico construído em cima de juízo de valores sociais e culturalmente praticados na e pela sociedade que valoriza as pessoas pelo status de sua profissional e na escola não é diferente.

Essa situação só mudará quando a escola empreender um esforço de tentar valorizar a todos os profissionais que dela faz parte e contribui com seu serviço no processo educativo.

Mesmo com todos esses percalços que envolvem essas relações os funcionários dizem que tem liberdade para expressar suas opiniões em relação ao seu trabalho ou a escola, a merendeira diz que “tenho liberdade de opinar quando é pedido”, já a cuidadora ressalta que “sim, no caso da minha função tenho liberdade para opinar sobre o que diz respeito a minha função”. O suporte pedagógico é a que apresenta mais liberdade ao afirmar “tenho liberdade para dar sugestões e críticas tanto na minha função quanto nas decisões da escola não tenho nenhuma restrição” (Entrevista).

É evidente a diferença entre as três quando a primeira só se manifesta quando alguém solicita a outra só em algo relacionado à sua função e a ultima pode se expressar livremente. Contudo quando foi perguntado se elas consideravam que sua participação era importante para a escola todas acham que sim “porque uma opinião a mais e um ponto de vista diferente é sempre bem vindo, fala a cuidadora. Sobre a mesma questão a merendeira afirma que “é importantíssima, porque os meninos sem comida é um problema , tem alguns aqui que vem de casa sem comer, agente sabe que tudo isso atrapalha o aprendizado, quem vai prestar atenção com fome?”. A suporte pedagógico expressa que:

Considero a minha participação importante tanto quanto qualquer funcionário da escola. Porque o dia a dia na escola é muito ativo ficando às vezes tarefas importantes que deixam de ser cumpridas dando esse apoio na realização das mesmas como, por exemplo, fazer a beca dos alunos ou revisar a agendas.(Entrevista)

A escola eficaz é aquela que conseguiu articular e valorizar o esforço e competência individual para alcançar o resultado coletivo. Lück (2011) declara que dentro da escola há uma interdependência de todos os profissionais para a realização do processo educativo e cada um desempenha um papel importante na formação de uma equipe gestora eficiente, ou seja, o professor, gestor, coordenador, secretário mesmo possuindo habilidades adquiridas pela sua formação ou especialização, necessita da cooperação dos demais funcionários para o bom funcionamento da escola e do trabalho pedagógico.

Nessa perspectiva entendemos que cada um tem sua cota de participação e responsabilidade sobre o que a escola é e faz, por isso também assim como nos outros grupos foi perguntado se eles teriam sugestões para melhorar a escola, apenas duas quiseram opinar. Segundo a merendeira “deveriam melhorar a cozinha, colocar piso nas salas por causa da poeira e colocar a dispensa mais próxima da cozinha”(Entrevista), e, a suporte pedagógico também fala sobre a estrutura física da escola “o que deve mudar sem duvida é a estrutura física, isso aqui não é uma escola de verdade é um prédio improvisado para ser uma escola, que nem pode ser modificado porque o proprietário não permite”.

O estudo mostrou que as relações sociais dentro das escolas se dão de forma harmoniosa, entretanto a participação da família foi apontada como insuficiente por todos os grupos, a maioria dos pais entrevistados disse que participam “sempre que possível” o que não significa que seja suficiente na colaboração do processo educativo.

Os gestores demonstram disposição em tentar fazer da escola um ambiente acolhedor para todos, apesar das dificuldades encontradas principalmente nos processos participativos por causa da falta de conscientização política de pessoas que poderiam contribuir para a melhoria da escola.

Os funcionários talvez tenham sido o grupo mais distante e menos participativo, com exceção do suporte pedagógico, pois ficou claro nas entrevistas dos professores, gestores até dos mesmos que são excluídos das tomadas de decisões justificando o fato por serem profissionais terceirizados e por isso não tem o poder de decisão.

Em relação aos professores constatou-se que eles ajudam no planejamento escolar e sua participação se restringe basicamente a isso, pois, não têm tanto poder de tomada de decisão sobre algumas situações a exemplo do programa do Alfa e Beto, que não é uma

imposição da gestão, mas, da secretaria municipal de educação. Esse foi um assunto que mesmo fora dos questionários foi comentado em algumas entrevistas e será mais bem detalhado a seguir.

3.2.5 O programa Alfa e Beto e a autonomia pedagógica na escola

Conforme dito anteriormente o estudo não estava voltado para a problemática, do Alfa e Beto⁵, mas, sendo despertando interesse por ter sido vários vezes mencionado como um problema que interfere principalmente na autonomia pedagógica da escola e do professor que é vista como:

[...] o fundamento da concepção democrática- participativa de gestão escolar, razão se ser projeto político pedagógico. É definida como a faculdade das pessoas de autogoverna-se, de decidir sobre o próprio destino (LIBANÊO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2007, 333).

Nessa perspectiva a autonomia é um princípio fundamental para a gestão participativa, pois é através dela que os sujeitos tem o direito de participar das decisões na escola, portanto uma esta estritamente vinculada a outra dessa forma:

A autonomia e a participação - pressupostos do projeto político-pedagógico da escola - não se limitam à mera declaração de princípios consignados em algum documento. Sua presença precisa ser sentida no conselho de escola ou colegiado, mas também na escolha do livro didático, no planejamento do ensino, na organização de eventos culturais, de atividades cívicas, esportivas, recreativas. Não basta apenas assistir reuniões (GADOTTI, p.1997, p.36).

Isso significa que a autonomia precisa ser vivenciada de maneira concreta e plural em todos os níveis, inclusive no aspecto pedagógico através da construção coletiva do projeto político pedagógico conforme o Art. 15 da Lei de diretrizes e bases da educação que prevê que “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.”(BRASIL,1996).

Baseado nesses pressupostos e na flexibilização da lei que permite a escola elaborar sua proposta pedagógica é que se forma a divergência quanto à legitimação desse programa que foi instituído na rede municipal de ensino em 2013. É verdade que a escola possui um projeto político pedagógico elaborado por seus agentes e aprovado pelo conselho escolar,

⁵ Verificar Apêndice E – Roteiro de entrevista Alfa e Beto.

contudo, os conteúdos curriculares e o material didático são determinados pelo programa não cabendo à escola e os professores o poder de escolha como afirma o professor:

Eu não gosto do programa, o método dele é mecânico e ultrapassado não tem nada a ver com a proposta da escola que foi defendida no ppp, mas não podemos fazer nada, somos obrigados e aceitar e ensinar com o programa mesmo sendo contra, infelizmente quem perde é o aluno e nós nada podemos fazer.(Entrevista)

A professora, em conformidade com a posição anterior, manifesta opinião contrária e relata que:

O Programa Alfa e Beto, na minha opinião, deixa muito a desejar porque as atividades ficam muito subjetivo o seu conteúdo específico. Temos que ficar sempre relacionando com a realidade dele, também não conseguimos seguir o cronograma, sempre atrasamos e chega o final do ano letivo e não conseguimos terminar o livro. (Entrevista)

Outra professora assim como os demais reforça sua opinião contrária ao programa:

O programa Alfa e Beto é um retrocesso no ensino, voltamos ao tempo da escola tradicional, bancaria, como dizia Paulo Freire, não foi isso que pensamos para a escola, mas, somos obrigados a aceitar, elaboramos uma proposta bonita pensado em algo construtivista, é claro é muito difícil a gente conseguir isso, mas isso é muito pior. A escola foi feita para dar uma educação crítica, a criança tem que ter liberdade para criar, se uma criança faz uma carta sem saber ler e escrever ,escreve aquele monte de bolinha, você olha e pensa logo que ela não fez nada só bolinha, mas, se você perguntar ela vai dizer tudo que escreveu porque pra ela tem significado, mas ninguém quer saber disse, os pais mesmo se vê uma coisa dessa diz, logo que professora é essa que não ensina nada? Os pais com certeza estão mais satisfeitos com o Alfa e Beto, as crianças conseguem decorar as letras isso é o que importa, porque eles querem que os filhos aprendam para poder trabalhar, para ajudar em casa é assim que eles pensam. Além disso o sistema do programa é falho não funciona direito, tem problema com os tablets não funciona, ai os professores ficam sem poder fazer suas agendas porque é tudo pelo sistema.(Entrevista)

Ao contrário dos professores citados a coordenadora não vê o programa como uma interferência a autonomia pedagógica segundo ela:

Em relação ao programa alfa e Beto não porque é algo estrutural e algo que vem da secretaria, então a gente teve que aceitar, no início foi difícil porque a gente já trabalhava com projetos, mas agora não agora as coisas estão se colocando no lugar, os professores estão acostumados, a questão da alfabetização é muito boa, agente trabalha com a alfabetização, começou a trabalhar que antes agente não trabalhava voltado para a alfabetização, e agora o Alfa e Beto esta voltando a questão do aluno aprender letra por letra,

do grafismo de aprender realmente as letras consoantes, vogais, etc... do alfabeto e os números também. Em relação como fica o nosso projeto político pedagógico a gente conseguiu conciliar nossa escola é uma escola que sempre trabalhou com projetos dia da mulher educação financeira, consciência negra, foram vários, índio não quer apito quer respeito, então a gente sempre trabalhou com projetos, agente não deixou de trabalhar com esses projetos até porque as atividades do Alfa e Beto não tomam a manha inteira da pra poder se trabalhar com projetos e com o alfa e Beto, então o que a gente trabalha primeiro, trabalha o Alfa e Beto que é a proposta da secretaria que é algo estrutural, em seguida a gente trabalha com o projeto que é o marco da nossa escola então a gente consegue conciliar os dois. É mais trabalho? É. É dobrado a gente tá trabalhando duas vezes uma coisa que a gente trabalhava só uma que era o projeto, acrescentou-se mais um trabalho mais vale a pena.(Entrevista)

Segundo Melchior (apud. GADOTTI, 1991) autonomia pedagógica é aquela que possibilita a escola traçar seu próprio currículo. Dessa forma se a escola não pode ensinar de acordo com o que ela acredita ser o melhor não existe essa autonomia.

Encontramos na fala dos entrevistados divergências em relação ao programa enquanto os professores se posicionam contra por achar que ele representa uma volta ao modelo tradicional de ensino a coordenadora o defende explicando que ele prioriza a alfabetização.

Devido a concepção dos professores de que o Alfa e Beto não se caracterizava como um plano de ensino adequado levou a resistência dos mesmos em querer ensinar e por isso sofreram represálias como afirma a professora 1 “logo na implementação deste sistema, muitos professores sofreram punição quanto a resistência em aceitar esse pacote educacional. Salários cortados, afastados da sala de aula, perseguição”

O professor explica que a o programa a resistência em aceitar esta no fato de não terem sido consultados e também de não acreditar na proposta que segundo ele “não é de boa qualidade didática pedagógica e esta distante da realidade das crianças”.

A professora 2 critica ao falar que não houve uma preocupação em apresentar a proposta para os profissionais da educação e por isso houve tanta resistência:

Acho que o que causou essa resistência foi primeiro o fato de a secretaria não ter consultado a gente se queríamos esse pacote, eles simplesmente decidiram e impuseram a gente, não tivemos a chance de conhecer o programa e avaliar, além do mais o que piorou a situação foi que fomos obrigados a ensiná-lo, houve dias em que chagavam pessoas de uma hora pra outra e entravam nas salas pra fiscalizar se os professores estavam usando o Alfa e Beto, pegavam os livros para folhear pra ver se realmente tava seguindo o programa isso é uma ofensa para o professor, quem não cumprisse acabava sofrendo punições(Entrevista)

A coordenadora acredita pela experiência que ela mesma teve na sala de aula, que a falta de conhecimento e o controle da secretaria foram os fatores responsáveis pela negação a proposta:

Quando a gente não conhece acaba levando ao preconceito, quando a gente acaba conhecendo, participando acaba entrando, elaborando a agenda, participando a gente acaba aprendendo, e conhecendo, ai agente pode tirar o máximo, o que é melhor de cada projeto, então quando o alfa e Beto veio realmente causou impacto, porque as pessoas não estavam acostumadas, nos não estávamos acostumados com algo sistemático, com algo maior do que dentro da escola, então eu também na época sofri, não espere ai como é que vai ser a gente já trabalha com projetos como é que a gente vai trabalhar também mais uma coisa, e ai agente começou a conhecer. Eu sou suspeita em falar porque eu trabalhei em sala de aula, e vi como era bom, como e bom trabalhar, e ai acabei mudando de ideia, e aos pouquinhos a gente foi aceitando, porque vimos que ele ajuda é mais uma ferramenta para o professor. A questão da cobrança, eu acredito que seja mais isso, a questão de ter uma organização, de ser cobrado agenda, agente ter que elaborar agenda, de ter que se falar sobre as habilidades de alunos que até em tão não era cobrado, eu acredito que seja essa cobrança a mais, de ter que preencher dados e tudo mais, acredito que isso acabe fazendo com que o professor fique mais cansado dessa questão burocrática mas, eu acredito que não a questão de aplicar porque a habilidade dentro da sala de aula não tem problema não. (Entrevista)

Diante dos depoimentos acima citados podemos ver que a democratização do ensino ainda não se efetivou, a autonomia da escola é uma perspectiva relativa. “As escolas públicas não são organismos isolados, mas, integram um sistema escolar e dependem das políticas e da gestão públicas”(LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2007, p. 334)

Ao mesmo tempo em que ela é pertencente a um sistema de ensino que ainda tem o poder de determinar o que deve ser ensinado e de que forma, também obriga e pune os que são contrários as suas determinações demonstrando que apesar do discurso de democracia e descentralização do poder as instituições de ensino ainda sofrem com o autoritarismo e a burocracia do sistema educacional.

Dessa forma o ideário da gestão democrática vislumbrada no horizonte vai continuar sendo algo que sempre será buscado e difícil de ser alcançado plenamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi dito inicialmente meu objetivo com esta monografia foi entender sobre a gestão democrática nas escolas públicas, em especial, como se acontecem as relações interpessoais entre os membros da comunidade escolar e de que forma ocorrem os processos participativos que a legitimam tornando-a tão importante para a melhoria da qualidade do ensino.

Esta monografia me proporcionou um aprofundamento teórico sobre o assunto através da pesquisa bibliográfica; a necessidade da flexibilidade na pesquisa de campo; vivenciar o cotidiano de uma instituição municipal de ensino e perceber as contradições relacionadas com a gestão participativa a partir dos diferentes sujeitos da comunidade escolar.

Durante o processo de construção deste estudo ocorreram situações que trouxeram dificuldade a sua elaboração. Inicialmente a proposta era realizar a pesquisa em duas escolas municipais situadas nos municípios de Aracaju e Nossa Senhora do Socorro, porém, só foi possível fazê-la em uma das instituições devido a resistência e desconfiança principalmente dos funcionários da escola municipal de Socorro em dar as entrevistas e disponibilizar os documentos necessários para análise mesmo tendo sido enviado um ofício a escola e a mesma ter autorizado.

Na outra escola, onde a pesquisa de campo foi concretizada também houve essa desconfiança, principalmente, por parte do corpo docente em responder os questionários e serem entrevistados. Dos nove professores apenas três aceitaram participar, mesmo assim com certa relutância, quanto aos demais membros da comunidade escolar como os pais, funcionários e equipe diretiva não houve nenhuma resistência.

O estudo mostrou que a gestão democrática participativa ainda é uma utopia, não se realiza completamente. No cotidiano da escola pesquisada o que encontramos é um modelo genérico dessa forma de gestão e uma distorção dos conceitos de democracia, participação e autonomia.

A participação dos pais é apontada por todos como uma das maiores dificuldades para a efetivação desse modelo de gestão, os mesmos admitem não serem participantes ativos na escola, porém, justificam suas falhas pela ausência de tempo e dificuldades financeiras. A comunidade local tem um espaço limitado de participação na escola, sendo raras as vezes em que se fez presente na instituição.

A equipe gestora tenta de acordo suas possibilidades e limitações procurar cumprir suas tarefas burocráticas e envolver o coletivo nas discussões e tomadas de decisão, contudo,

ainda percebe-se uma postura de exclusão dos funcionários terceirizados em qualquer processo de participativo na escola.

Em relação aos professores, observa-se que embora o nível de participação e engajamento deles seja maior que os demais na elaboração do Projeto Político Pedagógico e no cotidiano escolar, fato compreensível devida sua condição, ainda existe uma relutância e medo em expressar suas ideias. Também se observou que a relação deles com os pais dos alunos apresentam divergências de pontos de vista, culpabilização e responsabilização mútua no processo ensino e aprendizagem dos alunos e por fim, tem-se a dificuldade em desenvolver sua autonomia pedagógica em dentro da sala de aula sendo portanto obrigados a aplicar uma proposta pedagógica de alfabetização que não apoiam e não acreditam.

Diante de inúmeras questões que se apresentou na escola destaco uma muito importante que não foi o centro dessa pesquisa, porém, tem relevância e influência no trabalho pedagógico e merece ser melhor estudado que é o Programa Alfa e Beto, devido a divergências de opiniões de muitos professores e educadores acerca da eficiência do programa de ensino.

Em conclusão acredito que a gestão democrática participativa, defendida e conquistada pelas classes populares, existe teoricamente de maneira institucionalizada, entretanto, não se realiza na prática assim como a democracia e a participação fica apenas no discurso e no papel, porque exercer a democracia de fato requer formação, esforço, engajamento, participação política e cidadania.

REFERÊNCIAS

- ARACAJU. Secretaria Municipal de Educação. **Projeto Político Pedagógico**. Aracaju, 2013.
- ARACAJU. **Lei Orgânica Municipal**. Aracaju, 1990. Disponível em: <http://www.aracaju.se.gov.br/userfiles/seplan/arquivos/lei_organica.pdf>. Acesso em 14 de fevereiro de 2016.
- ARACAJU. Secretaria Municipal de Educação. **Regimento Escolar**. Aracaju 2006.
- ARELARO, Lizete Regina Gomes. O ensino fundamental no Brasil: avanços, perplexidades e tendências. **Educ. Soc.** Campinas, vol. 26, n 92, p. 1039-1066, Especial-Out. 2005. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/es/v26n92/v2n92a15.pdf>> Acesso em 08 de Agosto de 2014.
- BASTOS, João Batista, (org.). **Gestão democrática**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP & A; SEPE, 2005.
- BERALDO , Fernando, PELOSO, Rita de Cássia Borguetti. **Revista Científica Eletrônica de Pedagogia**. A gestão participativa na escola pública: tendências e perspectivas. Ano V- Numero 10 jul. de 2007 p. semestral. Disponível em: <<http://www.faeff.revista.inf.br>. acesso em 6 de Agosto de 2015. Aracaju,SE.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: 1988.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: 1996.
- BRAVO, Ismael. Ênfase na gestão da unidade escolar. IN. BRAVO, Ismael. **Gestão educacional no contexto municipal**. Alínea. Campinas, 2011.
- BUENO, José Geraldo Silveira. **Função social da escola e organização do trabalho pedagógico**. Educar, Curitiba , n. 17,p. 101- 110. Editora da UFPR. 2001.
- DSM-V. **Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.
- GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**. São Paulo; Ed.Cortez, 1992.
- GADOTTI, Moacir. ROMÃO, José E. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 2ed.São Paulo: Cortez, 1997.
- HORA. Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. 2ª Ed. Campinas. Papyrus, 1997.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática** .5 ed. revista e ampliada. Ed. Alternativa. Goiânia. 2004.

LIBÂNEO, Jose Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. As áreas de atuação da organização e da gestão para melhor aprendizagem dos alunos. IN. LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas estruturas e organização**. -5 ed.-São Paulo. Cortez, 2007. p. 355-376.

LIBÂNEO, Jose Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. Sistema de organização e de gestão da escola : teoria e prática .IN. LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas estruturas e organização**. -5 ed.- São Paulo. Cortez, 2007. p. 355-376.

LIBÂNEO, José Carlos. As práticas de organização e gestão da escola e a aprendizagem de professores e alunos. **Revista de educação**, CEAP- Salvador, jan/abr 2009.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2011.

LÜCK, Heloísa. **A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática**. Revista gestão em rede. Brasília, 1997. p. 13-18.

OLIVEIRA, Cynthia Bisinoto Evangelista de and MARINHO-ARAUJO, Claisy Maria. A relação família-escola: intersecções e desafios. **Estud. Psicol** (Campinas) [online]. 2010, vol.27, n.1, pp.99-108. ISSN 0103-166X <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2010000100012>. Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acessos em 4 de abr. 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública** .3 ed. São Paulo: Ática, 2005.

PENIN, Sonia T. Souza. VIEIRA, Sofia Lerche. Refletindo sobre a função social da escola. In. VIEIRA, Sofia Lerche. (org.) **Gestão da escola desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 13-45.

SCOTUZZI, Claudia Aparecida Sorgon. **Gestão democrática nas escolas e Progestão: que relação é esta?**. 2008. 262 f. Dissertação (mestrado). Instituto de Biociências do Campus de Rio Claro, Universidade Estadual Paulista. Rio Claro, 2008. Disponível em: http://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/90065/scotuzzi_cas_me_rcla.pdf?sequence=1 > Acessos em 02 de abr. de 2016.

SILVA, Jair Militão da. **Autonomia da escola pública: A rehumanização da escola**. Campinas, SP: Papirus, 1996.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educ. rev.**, Belo Horizonte , v. 25, n. 3, p. 123-140, dez. 2009 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982009000300007&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 22 mar. 2016.

SOUZA, José Vieira de. CORRÊA, Juliane. Projeto pedagógico: autonomia construída no cotidiano da escola. In. VIEIRA, Sofia Lerche. (org.) **Gestão da escola desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002, p. 47-75.

TAL, Fulano de. Entrevista concedida pelo diretora, secretária, coordenador, professores, funcionários e pais a Lidja Marlange Feitosa Oliveira. Aracaju, de 15 a 22 de março de 2016. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice "E" desta monografia]

WERLE, Flávia Obino Corrêa. Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica. Rio de Janeiro. Dp&A. 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário equipe gestora



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO

QUESTIONARIO PARA O GESTOR / COORDENADOR /SECRETÁRIO

Nome: _____

Idade: _____ Sexo: Feminino Masculino

Escolaridade: _____

Ocupação: _____

Estado civil: _____

Tempo de serviço _____

RELAÇÃO COM OS PAIS E FAMILIARES

Os pais e familiares participam ativamente da vida escolar? Em que situação? Com que frequência?

Os pais ou familiares tem conhecimento sobre projeto político pedagógico da instituição?

Os pais ou familiares comparecem espontaneamente ou somente quando sua presença é solicitada?

O que a escola tem feito para aproximar os pais ou familiares da escola? Cite algum exemplo?

Como é a relação da escola com os pais ou familiares?

Os pais ou familiares participam das reuniões pedagógicas?

A participação dos pais na vida escolar é suficiente? Quais os principais obstáculos encontrados? O que fazer para solucioná-los?

RELAÇÃO COM A COMUNIDADE

A comunidade local participa da vida escolar? Como? Com que frequência? Cite um exemplo.

O que tem sido feito para aproximar escola e comunidade?

Como é relação entre comunidade e escola

Tem conhecimento da discussão sobre o Plano Municipal de Educação?

RELAÇÃO COM OS PROFESSORES

Como é a relação entre a gestão e o corpo docente?

Os professores participam ativamente nas decisões da escola?

Quais os principais obstáculos encontrados na relação entre corpo docente e equipe diretiva? O que pode ser feito para solucioná-los?

Os professores são engajados e comprometidos com a missão da escola?

RELAÇÃO COM OS FUNCIONÁRIOS

A gestão tem uma boa relação com os funcionários da escola?

Os funcionários participam ativamente da vida escolar? Como? Cite um exemplo.

Qual a importância dessa participação? Por quê?

Quais os principais obstáculos encontrados na relação entre gestão e funcionários? O que pode ser feito para solucioná-los?

RELAÇÃO COM OS ALUNOS

Como é a relação entre a gestão e corpo discente?

Existe grêmio estudantil?

Os alunos têm liberdade de expressar seus desejos e reivindicações?

Os alunos participam da vida escolar? Como? Cite um exemplo.

Os alunos têm acesso a informação sobre o que acontece na escola? Como isso ocorre?

GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão participativa é a melhor forma de gestão escolar? Por quê?

Quais os pontos positivos e negativos da gestão democrática participativa?

Quais as principais dificuldades encontradas nesse tipo de gestão? Como poderia ser solucionadas?

APENDICE B – Questionário professores



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO

QUESTIONÁRIO PARA OS PROFESSORES

DADOS PESSOAIS

Nome: _____

Escolaridade: _____

Ocupação: _____

Estado civil: _____

Tempo de serviço na escola _____

Idade: _____ Sexo Masculino Feminino

RELAÇÃO COM OS PAIS/ GESTORES/ FUNCIONÁRIOS/ALUNOS

Como é a sua relação com:

Pais bom regular ruim

Alunos bom regular ruim

Gestores bom regular ruim

Professores bom regular ruim

Justifique.

Conhece os pais ou responsáveis pelos seus alunos?

Você participa ativamente das decisões na escola?

Tem liberdade para expressar seus desejos e opiniões?

Quais os principais obstáculos? O que pode ser feito para solucioná-los?

Pais	Obstáculos	Soluções
Gestores		
Alunos		
Funcionários		

Teria alguma sugestão para melhorar a escola

APÊNDICE C- Questionário pais



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO

QUESTIONÁRIO PARA OS PAIS

DADOS PESSOAIS

Nome: _____

Idade: _____ Sexo: Feminino Masculino

Escolaridade : _____

Ocupação: _____

Estado civil: _____

RELAÇÃO COM A ESCOLA

Quantos filhos estudam nessa escola? _____

Por que escolheu esta escola para seu(s) filho(s) ?

Com que frequência vem à escola?

Sempre Quando chamado Nunca

Justifique.

Como é a sua relação com a direção, coordenação professores e os funcionários da escola?

O senhor (a) sabe o que é o projeto político pedagógico (PPP)?

A escola faz reuniões com os pais? Já participou de alguma?

O que é tratado nessas reuniões?

O senhor (a) acha que participa o suficiente na vida escolar?

Quais os principais obstáculos enfrentados e o que poderia ser feito para solucioná-los?

Teria alguma sugestão para melhorar a escola?

APÊNDICE D- Questionário funcionários



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO

QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS

DADOS PESSOAIS

Nome: _____

Idade: _____ Sexo _____

Escolaridade : _____

Ocupação: _____

Estado civil: _____

Tempo de trabalho na escola _____

Como é a sua relação com:

Pais	bom	<input type="checkbox"/>	regular	<input type="checkbox"/>	ruim	<input type="checkbox"/>
Alunos	bom	<input type="checkbox"/>	regular	<input type="checkbox"/>	ruim	<input type="checkbox"/>
Gestores	bom	<input type="checkbox"/>	regular	<input type="checkbox"/>	ruim	<input type="checkbox"/>
Professores	bom	<input type="checkbox"/>	regular	<input type="checkbox"/>	ruim	<input type="checkbox"/>

Justifique sua resposta.

Os funcionários participam ativamente das decisões na escola? Como? Cite exemplo (s).

O Sr.(a) considera sua participação na escola importante? Por quê?

Existem obstáculos na relação entre funcionários e os demais membros da comunidade escolar? Cite-os.

Equipe gestora

Alunos

Professores

O que deve ser feito para solucioná-los?

Tem liberdade para expressar seus desejos e opiniões em relação ao seu trabalho ou a escola?

Críticas e sugestões para melhorar a escola.

APÊNDICE E – Entrevista Alfa e Beto

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO

QUESTIONÁRIO**EQUIPE GESTORA / PROFESSORES**

Nome: _____

Idade: _____ Sexo: Feminino Masculino

Escolaridade: _____

Ocupação: _____

Tempo de serviço na escola _____

PROGRAMA ALFA E BETO

Qual a sua opinião sobre o programa alfa e Beto?

O programa intervém na autonomia pedagógica? Até que ponto? Justifique.

Por que houve e há uma resistência ao programa?