



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS IV – NÚCLEO JACOBINA
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA – HABILITAÇÃO
PARA SÉRIES INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL

ALDA ALMEIDA CAMPOS
ANA GORETE LEITE FERREIRA ARAGÃO
CARDÊNIA CORDEIRO MARTINS BRITO
CRISTIANE OLIVEIRA TRINDADE

GESTÃO PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO PARA A SUA CONCRETIZAÇÃO

Piritiba – Bahia

2001

126

**GESTÃO PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO PARA A SUA CONCRETIZAÇÃO**

Orientadora: Lucinete Chaves de Oliveira



Monografia apresentada em cumprimento à exigência do curso de Licenciatura em Pedagogia.

**GESTÃO PARTICIPATIVA:
UM DESAFIO PARA A SUA CONCRETIZAÇÃO**

COMISSÃO EXAMINADORA

Piritiba, Dezembro de 2001.

Dedicamos este trabalho a todos aqueles que desejam trilhar no caminho de desafios e busca da tão almejada integração da escola com a comunidade.

Agradecemos acima de tudo àquele que tem sido o nosso sustento, fortaleza e escudo, àquele que nos deu a vida pela qual hoje podemos está realizando este trabalho, "DEUS" a Ele o nosso louvor, honra e glória. Também somos gratas aos nossos pais, filhos: Mayla, Mayara, Mikaio, David, Maycon e Luana e aqueles que diretamente nos auxiliaram Anderson Mendes, Gildon Batista, Manoel Gerval de Brito e Moisés Aragão, que Deus recompense a cada um pela dedicação e paciência dispensada a cada uma de nós. Aos nossos professores o nosso muito obrigada por ter aberto novos horizontes em nossas vidas, a você Lucinete Chaves o nosso carinho e afeto pelo que você fez por nós, nos orientando e incentivando e fazendo acreditar que seríamos capazes.

AJUDA A CONSTRUIR A NOVA HISTÓRIA

A opressão não é rotina da história humana

É o desafio trágico

de vidas machucadas,

 oprimidas,

 marginalizadas,

 manipuladas

que gritam

e imploram

para ajudares a quebrar

as correntes que as trazem

 agrilhoadas.

A opressão

é a negação, o estrangulamento

da vocação histórica dos teus irmãos

Escuta este clamor imenso

dos deserdados da terra

impedidos de SER

por causa do jugo do ter.

Não ouves os gritos do

 esfarrapados,

 roubados,

 aprisionados,

 torturados,

 esfomeados,

 andrajos

das ruas do mundo?

Rompe a crosta de tua insensibilidade

e não fiques esterelizado

às mãos que para ti se lançam

esperando que sejas sinal de esperança.

O que adianta

estares capitalizado nas tuas pesquisas

refugiado nas tuas teorias?

Não será tudo isto, por acaso, uma fuga

impedindo o raiar do novo dia?

Não sentes, te rondando,

o perigo da opressão?

Não sejas mais uma vítima

que abre as portas à traição

de quem hoje te beija

e, amanhã, te rejeita.

Encara o desafio.

Rompe teu comodismo

Foge deste trágico "status"

 de quem está habituado

 a viver sempre ajustado.

Aceita o desafio!

 Ele te impele

 instiga,

 fustiga,

 morde,

 dilacera

e faz sangrar.
Chegou tua hora
 – hora bendita –
de ajudares a restaurar
a vocação fundamental de teus irmãos:
SUJEITOS DO SEU AGIR E DA SUA HISTÓRIA!
Se não te incomodares
o desafio não te dará sossego
pois ele não deixa em paz
aqueles que pensam
que a vida
é brisa de mar
que só traz carícias
sem machucar.
Machuca-te neste desafio
 único e verdadeiro
e verás que a história
 a nova história
feita pelos **HOMENS-SUJEITOS**
surgirá
porque te deixaste ferir
te deixaste sangrar
no amor de **LIBERTAR!**

Anônimo

APRESENTAÇÃO

Por considerarmos a importância da gestão participativa da escola para a melhoria da qualidade da educação é que optamos pelo estudo do tema Gestão Participativa: Um desafio para sua concretização.

Visamos com este trabalho fazer uma análise crítica de como tem se dado no âmbito escolar, a participação de todos os segmentos pertencentes ao Colegiado e a Caixa Escolar, enfim de como a comunidade como um todo (pais, alunos, professores, diretores, funcionários) tem interagido na tomada de decisões por um melhor desempenho da escola resultando em um ensino de boa qualidade.

SUMÁRIO

Introdução	10
Capítulo I – Referencial Teórico.....	13
1.1. Gestão Participativa.....	13
1.2. Com a Gestão Participativa o Ensino Passa:	15
1.2.1. Da Ótica Fragmentada e Dicotomizada para a Ótica Globalizadora.....	15
1.2.2. Da Limitação do Âmbito de Responsabilidade para a sua Expansão.....	16
1.2.3. Da Ação Individualista para a Coletiva	17
1.3. Lições da Escola Participativa.....	17
1.4. Criação do Colegiado Escolar na Bahia	19
1.5. Como se Dá o Funcionamento do Colegiado Escolar.....	22
Capítulo II – Metodologia	24
2.1. Espaço, Tempo e Sujeito da Pesquisa	25
2.2. Instrumento de Coleta de Dados	25
2.3. Categorização e Tratamento dos Dados	26
Capítulo III – Análise e Discussão dos Dados	27
3.1. Participação X Parceria.....	27
3.2. Competências X Ação.....	28
3.3. Atribuições X Responsabilidade.....	28
Considerações Finais	31
Bibliografia.....	35
Anexos	37

INTRODUÇÃO

A referida monografia discorre sobre o tema Gestão Participativa: um desafio para sua concretização, pois além de se tratar de um assunto novo no sistema de ensino de algumas escolas do nosso município, é um tema que para tornar-se real implica o envolvimento de toda a comunidade escolar no desenrolar do processo ensino-aprendizagem.

Após observações feitas ao Colegiado e à Caixa Escolar implantados na escola estadual Edgard Pereira no Município de Piritiba, ficou constatado que os membros que compõem estes órgãos pouco sabem (e alguns deles nada sabem) a respeito de suas atribuições, competências, enfim sobre as devidas funções a serem cumpridas para que a Gestão Participativa aconteça de forma real na busca dos objetivos propostos desde a sua implantação.

De acordo com o livro Colegiado Escolar na Bahia (1998), a participação e efetivação do processo da gestão de Colegiados reconhece que sujeitos da comunidade escolar (professores, pais de alunos e funcionários da escola) são articuladores e atores da possibilidade de uma gestão participativa. Para o estabelecimento de um programa pleno de gestão participativa se faz necessário

reconhecer, implementar e acompanhar os fatores que interferem no avanço da administração colegiada.

Segundo Neidson Rodrigues:

*“O Colegiado constitui-se em um projeto que devemos assumir para a construção de uma ‘nova escola’. Não devemos esperar, ingenuamente, que a sua simples instalação produza, de imediato, todos os efeitos práticos e políticos esperados. O caminho para a mudança será construído e reconstruído no dia-a-dia, à medida que vamos compreendendo os problemas educacionais”.*¹

Para José Eustáquio Romão e Paulo Roberto Padilha, *“a gestão democrática não é um processo simples de curtíssimo prazo, mas também não é processo tão complexo e irrealizável de prazo interminável”.*²

Na visão de Ângela Antunes Ciseski e José Eustáquio Romão *“é necessário que a gestão democrática seja vivenciada no dia-a-dia das escolas, seja incorporada ao cotidiano e se torne tão essencial à vida escolar quanto é a presença de professores e alunos”.*³

Assim, concordando com estes autores, compreendemos que a gestão participativa é de fundamental importância para o bom desempenho das unidades escolares. Em virtude disso, serão abordadas no decorrer deste trabalho alguns tópicos que servirão de subsídios para que se concretize a execução de um ofício participativo.

Este trabalho monográfico surgiu da necessidade de uma reflexão crítica sobre o assunto em pauta, por parte, mais especificamente, dos membros

¹ PRAIS, Maria de Lourdes Melo, *Administração Colegiada na Escola Pública*. 4ª ed. São Paulo: Papyrus, 1996. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico). p. 63.

² GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José Eustáquio (Orgs). *Autonomia da Escola: princípios e propostas*. 3ª ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000. p. 96.

³ *Ibidem*. p. 66.

componentes da referida escola (Edgard Pereira), reflexão esta, que deve ser feita, pelo fato de que, para que a gestão democrática seja algo concreto, real, há que se enfrentar alguns obstáculos que dificultam essa concretização, tais como: a ausência de programas sérios, consistentes e permanentes, que possibilitem a capacitação dos segmentos escolares; a falta de uma política educacional que valorize os educadores, estabelecendo remuneração digna, a falta de tempo voltado para discussões referentes ao andamento das ações provenientes do colegiado e da Caixa Escolar. Em consequência de tais obstáculos, há por parte da comunidade escolar como um todo (pais, professores, diretor, funcionários e alunos) o desinteresse em fazer funcionar com eficiência órgãos tão essenciais para a concretização da gestão participativa.

CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. GESTÃO PARTICIPATIVA

A gestão escolar participativa é entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento de professores e demais funcionários, especialistas, pais, alunos e diretores de uma organização no seu processo decisório.

O conceito de gestão constitui em si a idéia de participação, ou seja, o trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Em seu sentido pleno, a gestão escolar participativa caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de influenciar na determinação da dinâmica dessa unidade escolar, de sua cultura e seus resultados.

Desde o início da década de 80, três tendências começaram a emergir com relação à gestão de escolas: A primeira fase, concentrada em explorar a relação entre a eficácia da escola – com base na pesquisa tradicional – e a participação na administração escolar; a segunda calcada na reconceituação do papel do diretor como gestor da escola eficaz; e a terceira voltada para a tendência prática administrativa da “autogestão escolar”.

A primeira tendência, gestão participativa e eficácia escolar, pretende identificar as qualidades de cada escola que fazem a diferença com relação a certos resultados como nível de aprendizado e a reputação da escola na comunidade.

As pesquisas realizadas sobre a eficácia escolar tem indicado que “as características de organizações das escolas são responsáveis por 32% na variação do desempenho dos alunos entre as escolas” (Rosenholtz, 1985). Segundo Purkey e Smith, questionamentos como estes tem trazido à tona a importância das práticas de autogestão na escola para produção de melhores resultados em termos de aprendizagem, quando os *inputs* e as características dos alunos são comparáveis entre as escolas.⁴

Sobre eficácia escolar, muitos dos estudos desenvolvidos identificaram algumas características administrativas que são positivamente associadas às escolas eficazes (Northwest Regional Educacional Laboratory, 1990). As características relacionadas às escolas eficazes são:

“O planejamento participativo e o relacionamento entre professores que quebram o isolamento do tradicionalmente associado ao ensino e promove o senso de unidade e propósito do ambiente escolar, são características encontradas nas escolas eficazes” (Lortie, 1975, p. 24).

A segunda tendência relacionada ao papel da liderança do diretor, diz que nas escolas eficazes os diretores agem como líderes pedagógicos e também como líderes em relações humanas. O primeiro, líder pedagógico, tem a função de apoiar o estabelecimento das prioridades, avaliando os programas de desenvolvimento de funcionários e também enfatizando a importância dos resultados alcançados pelos

⁴ LÜCK, Heloísa; FREITAS, Katia Siqueira de; GIRLING, Robert e KEITH, Sherry. A escola participativa – O trabalho do gestor escolar. 3ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998. p. 23.

alunos; o segundo, líder em relações humanas, deve enfatizar a criação e a manutenção de um clima escolar positivo e solução de conflitos.

Incluídas nas práticas de lideranças em escolas eficazes, estão as seguintes atitudes: *“apoiar o estabelecimento de objetivos claros, propiciar a visão do que é uma boa escola e encorajar aos professores, ao auxiliá-los nas descobertas dos recursos necessários para que realizem seu trabalho”*. (Purkey e Smith, 1983; Brandt, 1987, p. 26)

Gestão escolar, autonomia escolar, processo decisório escolar são todos termos utilizados para descrever a abordagem participativa para a gestão descentralizada do ensino, daí a terceira tendência estar voltada para autonomia da escola. Com o objetivo de construir a autonomia da escola, a ênfase dada à gestão escolar, assumida pelos sistemas educacionais brasileiros, é de acordo com a tendência mundial das políticas educacionais.

No âmbito das inovações educacionais, que envolve mudanças nos currículos, na avaliação dos alunos, planejamento interdisciplinar e no ensino inovador, há um grande espaço para as experimentações. Todavia, com relação ao modelo organizacional, tem existido pouca flexibilidade para que a escola se reestruture internamente.

1.2. COM A GESTÃO PARTICIPATIVA O ENSINO PASSA:

1.2.1. Da Ótica Fragmentada e Dicotomizada para a Ótica Globalizadora

Ver a realidade de modo absoluto e isolado sob a ótica limitada da dicotomia é traço marcante do senso comum.

Assim, uma série de acontecimentos, como os que serão citados adiante, se dão baseados nesta ótica, exemplo: Os professores não conseguiriam ensinar de forma eficaz quando os alunos não quisessem saber de estudar; caso os professores não colaborassem, o diretor se sentiria impotente para promover um avanço na qualidade do ensino. Estas atitudes são provenientes da falta de compreensão da interação de ações.

Para que esta ótica seja superada faz-se necessário o reconhecimento de que cada um faz parte da organização e do sistema de ensino como um todo e que, por esse motivo, interfere no seu processo de construção quer tenha, ou não consciência desse fato.

1.2.2. Da Limitação do Âmbito de Responsabilidade para a sua Expansão

Os membros da escola fundamentados na visão de que esta instituição é uma criação pronta e acabada de um sistema maior sobre o qual eles (membros) não têm poder de influência, os mesmos consideram, também, que pouca ou nenhuma responsabilidade tem sobre a qualidade do seu trabalho.

De acordo com esta ótica os participantes tendem a deixar de ver o todo, de sentir-se responsáveis por ele e de contribuir para sua construção ou reestruturação, cumprindo apenas tarefas burocraticamente determinadas. Por essa razão é extremamente importante redefinir as responsabilidades pois: “quando os membros de organização concentram-se apenas em sua função, eles não se sentem responsáveis pelos resultados quando todas as funções atuam em conjunto” (Senge, 1992, p.29).

1.2.3. Da Ação Individualista para a Coletiva

Muitas vezes expressadas de forma camuflada e sutil, a prática individualista e competitiva, deve ser superada gradativamente em nome de uma ação coletiva pela qual, no final, todos saem ganhando, aprimorando-se no exercício da democracia e da socialização como forma de desenvolvimento individual.

Em escolas onde a gestão de pessoas se dê de forma a encorajar tanto a criatividade como o trabalho em equipe, na resolução de desafios cotidianos, a abordagem de gestão participativa pode trazer benefícios significativos. A ação é tão essencial que: “a complexidade do processo do ensino depende, para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, de ação coletiva, de espírito de equipe, devendo ser esse o grande desafio da gestão educacional” (Luck, Heloísa, et alii p. 89)

1.3. LIÇÕES DA ESCOLA PARTICIPATIVA

A gestão participativa é capaz de afetar a qualidade escolar. As escolas cujos diretores praticam um estilo de gestão consultivo e que buscam as opiniões dos funcionários, dos alunos e dos pais, e as utiliza para tomar e implementar decisões, criam um ambiente de aprendizagem mais eficaz.

As escolas bem dirigidas, conforme fica claro pelo desempenho dos alunos e pela percepção nítida dos professores sobre seu trabalho, exibem uma cultura de reforço mútuo das expectativas: confiança, interação entre funcionários e a participação na construção dos objetivos pedagógicos, curriculares e de prática em sala de aula.

A participação, como qualquer melhoria substancial, requer o desenvolvimento e a adoção de um programa de atividades. Existem vários passos iniciais e difíceis a serem tomados, que incluem:

- ★ Redigir um código de valores que represente o comprometimento de todos da escola com a gestão participativa. As frases sobre conceitos e valores podem direcionar o esforço das pessoas com vistas aos propósitos que pretendem alcançar.

- ★ Construir o comprometimento da cúpula. Para que as várias barreiras e dificuldades, encontradas no dia-a-dia da escola, sejam superadas é necessário que a liderança seja forte. Se assim não for, se não houver comprometimento por parte do diretor e a equipe de apoio técnico-administrativo, os professores sempre questionarão se o seu envolvimento será levado a sério ou se ele é válido.

- ★ Promover a capacitação em serviço de professores e pais para que se desenvolva as habilidades necessárias à atuação participativa. Para que os professores e os pais possam participar efetivamente nos processos de administração e decisão, faz-se necessário que as habilidades essenciais sejam desenvolvidas. Administrar participativamente assim como ensinar é uma forma de arte, quando bem praticada. No entanto, a gestão participativa é baseada em habilidades e técnicas específicas. Ao desenvolver estas habilidades os membros da escola necessitam de orientação e tempo para aperfeiçoá-las.

- ★ Circular a informação de cima para baixo na organização. Embora nem todos os professores tenham interesse em participar do processo decisório, a maioria gosta de saber que alguns dos seus colegas tomou parte no processo, representando suas percepções. Por este motivo é preciso que haja a troca de idéias entre o diretor e o professor. Dessa forma, o ambiente será mais propício à existência de consultas.

* Iniciar com alto envolvimento no processo de planejamento. Todos os membros da comunidade escolar devem ter a abertura para livre participação no processo de planejamento e definição de objetivos da escola.

A gestão participativa pode parecer confusa e atrapalhada para muitos, em um primeiro momento, inclusive, parecer tomar mais tempo do que o necessário. Por isso tanto diretores como os demais funcionários devem estar dispostos a dedicar algum tempo e atenção para esta aprendizagem, viabilizando a criação de um sistema de trabalho com base na gestão participativa.

Para garantir a existência de tempo e recursos voltados para a participação é necessária a capacitação dos integrantes da comunidade escolar (professores, diretores e demais funcionários, pais e alunos).

Com base em todas estas afirmações e citações de diferentes autores é que fundamentamos o nosso trabalho sobre a integração da comunidade à escola através do Colegiado e da Caixa Escolar, certo de que:

“A abertura de um processo democrático em nosso sistema de ensino depende da participação de todos os integrantes da comunidade escolar (direção, professores, alunos, funcionários e pais), pois o processo participativo é algo que se constrói no dia-a-dia, na medida em que as pessoas envolvidas nesta construção coletiva desenvolvam um amadurecimento gradual em termos de responsabilidades, de competência e de união para fazer valer as decisões conjuntas em prol de ‘querer mudar para que as coisas mudem’” (RODRIGUES, Neidson, 1989, p.22).

1.4. CRIAÇÃO DO COLEGIADO ESCOLAR NA BAHIA

O Colegiado Escolar constitui-se em um projeto que devemos assumir para a construção de uma nova escola.

Semanticamente, o termo Colegiado, vem da raiz latina "COLLEGIREM", de prefixo "CUM" + radical "LEGERE" = "ESCOLHER".

O termo acima citado refere-se a uma forma de governo ou administração na qual a direção é confiada não a uma pessoa apenas, mas a um conjunto de pessoas, com igual autoridade, que conjunta e solidariamente tomam as decisões.

O regimento Colegiado vem sendo adotado não só no governo de alguns países, desempenhando as funções do poder Executivo, mas também em órgãos de administração pública e privada.

A tentativa de se implementar a gestão democrática nas Unidades Escolares, não em um fenômeno novo nem uma simples idéia de caráter transitório destinada a marcar os propósitos de uma administração. Pelo contrário, o movimento da sociedade pela conquista de uma escola democrática é uma imposição do contexto histórico social que estamos vivenciando.

A participação e a cooperação devem ser práticas contínuas substanciadas na co-responsabilidade dos parceiros na vontade política de querer mudar e no compromisso com novas formas de relacionamentos e de trabalho dentro da escola, pois podemos construir o próprio destino, o conceito e a prática da democracia é, portanto, um exercício cotidiano que depende da organização coletiva dos cidadãos. E nesse contexto de transformações é que se configura a necessidade de funcionamento da gestão democrática e participativa nas escolas públicas.

Nos anos 1995-1997, os professores Keith e Girling trabalharam como professores visitantes no Programa de pós-graduação em Educação da Universidade Federal da Bahia. Durante este período, conheceram Katia Siqueira de Freitas, professora da UFBA e Ph.D. da Universidade do Estado da Pensilvânia (EUA), e juntos criaram o Programa Gestão Participativa, um projeto universitário de

extensão e de pesquisa que teve como meta a promoção da administração democrática no contexto do ensino público baiano. Este programa funciona desde 1996 com a ajuda financeira da Fundação Ford e da Unicef, e entre seus muitos produtos estão alguns dos estudos de caso que tem sido usados no aperfeiçoamento de diretores escolares e em cursos de pedagogia.

Na Bahia o respaldo legal para criação dos Colegiados Escolares foi dado pela Constituição Estadual de 1989, Art. 249:

“A gestão do ensino público será exercida de forma democrática, garantindo-se a representação de todos os segmentos envolvidos na ação educativa, na concepção, execução, controle e avaliação dos processos administrativos e pedagógicos.

§ 1º A Gestão Democrática será assegurada através dos seguintes mecanismos:

I Conselho estadual de educação;

II Colegiados Escolares.

§ 2º O Conselho Estadual de Educação, órgão representativo da sociedade na gestão democrática do sistema estadual de ensino, com autonomia técnica e funcional, terá funções deliberativas, normativas, fiscalizadoras e consultivas.

§ 3º A lei definirá as competência e composição do Conselho Estadual de Educação e dos Colegiados Escolares”.

A implantação, competência e composição dos Colegiados foram regulamentadas pela Lei 6.981/96. Decreto 6.367/97 e Portaria 2.181/97 todos do governo estadual. A Lei 9394/98 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, veio legitimar o processo participativo da gestão democrática:

“Os Conselhos instituídos, seja no âmbito federal, estadual, do Distrito Federal ou municipal, não terão estrutura administrativa própria e seus membros não receberão qualquer espécie de remuneração pela

participação no Colegiado, seja em reunião ordinária ou extraordinária”.

Por meio desses mecanismos legais foram estabelecidas normas complementares para eleição, posse e funcionamento dos Conselhos de Administração Escolar e relações de compromissos, parceria e responsabilidade entre escola e comunidade para melhoria da qualidade de ensino.

Todo esse conjunto de leis cria, institui e regulamenta mecanismos de gestão por Colegiado, mas não dispõe sobre sua forma de estruturação concreta. Os sistemas de ensino são responsáveis por definir as normas da gestão participativa na educação básica de acordo com as peculiaridades de cada município.

1.5. COMO SE DÁ O FUNCIONAMENTO DO COLEGIADO ESCOLAR

As reuniões do Colegiado são convocados pelo Diretor da UEE (Unidades Escolares Estaduais) ou pela maioria absoluta de seus componentes.

As decisões serão tomadas se dois terços de seus representantes estiverem presentes. O Presidente do Colegiado Escolar deve divulgar, com antecedência de 72 (setenta e duas) horas, a pauta dos assuntos a serem discutidos em cada reunião do Colegiado, para tornar o trabalho mais produtivo e garantir a presença de todos.

Para efeito legal, as reuniões serão registradas, em livro próprio, de Ata, a ser assinada pelos membros presentes. As reuniões ordinárias dos Colegiados serão bimensais e com a presença da maioria absoluta de seus membros. Podem ocorrer reuniões extraordinárias, desde que justificadas no ato convocatório.

As normas de funcionamento do Colegiado deverão estar expressas no seu estatuto, que será elaborado pela primeira diretoria e, após a aprovação, encaminhado à respectiva Diretoria Regional de Educação (DIREC).A implantação

dos Colegiados Escolares permite uma troca de experiências coletivas rumo ao sucesso da ação participativa na gestão escolar. O êxito desse trabalho depende do entusiasmo e do compromisso da equipe escolar, liderada pelo diretor. É importante a leitura e assimilação de todo o processo, reflexão crítica e discussão construtiva. Na escola, ensina-se democracia, fazendo democracia. A participação representativa e responsável de todos, resultará, seguramente, numa educação melhor para nossas crianças, jovens e adultos.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

O método utilizado para realização desta pesquisa foi o estudo de caso, caracterizado pelo estudo exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, em uma abordagem qualitativa, pois visa reunir o maior número de informação com vista a empreender uma análise intensiva sobre uma situação em tempo e espaço fixando os seus limites.

A pesquisa foi realizada na Escola Edgard Pereira, com objetivo de analisarmos criticamente o processo da Gestão Participativa nesta Unidade Escolar, bem como o funcionamento do Colegiado e da Caixa Escolar, buscando conhecer as diversidades ou contradições existentes no método de atuação adotado pela comunidade escolar.

Optamos pelo estudo de caso porque nos permitiu obter um rico conhecimento das questões que dizem respeito ao tema estudado.

O estudo de caso apresenta uma série de vantagens, tais como: A simplicidade dos procedimentos, a ênfase na totalidade, o estímulo à novas descobertas. Tais características permitem que se tome um caminho mais conveniente para o estudo aprofundado de um tema ou aspecto da realidade.

2.1. ESPAÇO, TEMPO E SUJEITO DA PESQUISA

O estudo foi realizado na Escola Edgard Pereira, que está localizada à Rua Francisco Horácio Sampaio S/N no município de Piritiba.

A opção por esta unidade escolar ocorreu devido ao fato de ser uma escola central, de pequeno porte, tornando-se assim mais fácil o acesso de uma maior quantidade de pais ou responsáveis colaborando para um melhor desempenho nas decisões referentes ao Colegiado e a Caixa Escolar.

Outro fator que nos impulsionou pela escolha de tal escola foi o fato de que uma das elaboradoras desta monografia faz parte do corpo docente desta Unidade Escolar, o que facilitou um levantamento de dados mais preciso sobre os objetos de estudo (Colegiado e Caixa Escolar) relacionados ao tema abordado.

2.2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a Coleta de dados, foram utilizadas as seguintes técnicas e instrumentos de pesquisa: entrevistas e leituras de documentos.

A técnica de entrevista resume-se em fazer perguntas a um informante sobre determinado assunto ou causa com base estabelecida em princípios antes informados através de fontes concretas.

As interrogações devem ser as mesmas para todos os entrevistados tendo como base o mesmo assunto ou critério.

“A entrevista constitui um instrumento eficaz na recolha de dados fidedignas para elaboração de uma pesquisa, desde que seja bem elaborada, bem realizada e interpretada (...)”. Andrade 1999: p.128.

Adotamos a entrevista por ser um instrumento de pesquisa bastante flexível adaptando-se a especificidade de cada sujeito. Para tanto, foram aplicadas

perguntas a cada segmento (pais, alunos, professores, diretor e funcionários) estas, depois de respondidas foram analisadas e comparadas, dessa forma observamos as divergências existentes na forma como cada segmento conceitua a Gestão Participativa.

Uma segunda técnica de pesquisa utilizada foi a leitura de documentos, esta apresenta uma série de vantagens, entre as quais citaremos as que nos levaram a optar por tal técnica: primeiramente a que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados, por se tratar de algo que subsiste ao longo do tempo; outra vantagem é que a leitura de documentos não exige contato com os sujeitos da pesquisa.

2.3. CATEGORIZAÇÃO E TRATAMENTO DOS DADOS

2.3.1. Participação X Parceria

2.3.2. Competências X Ação

2.3.3. Atribuições X Responsabilidade

CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

3.1. PARTICIPAÇÃO X PARCERIA

Após entrevistarmos todos os segmentos (diretor, professores, funcionários, alunos e pais) do Colegiado e da Caixa Escolar e de acordo com as declarações feitas pelos entrevistados, entre estas, destacamos a de uma professora e de um aluno que, questionados pelo grupo sobre a sua participação no Colegiado Escolar, revelaram o seguinte: *“para falar a verdade o Colegiado não é solicitado para resolver problemas com freqüência, por esse motivo não tenho participado ativamente”*; *“não tive nenhuma participação concreta”*. De acordo com tais declarações pudemos constatar que o que se tem escrito sobre a participação fica apenas no papel, não passa de mera teoria.

No entanto, é necessário rever quais são os pontos fortes e falhas do Colegiado, pois alguns de seus membros conhecem mas não exercem as suas funções e atribuições.

Existem ainda muitas questões que deverão ser respondidas através da prática e do exercício da consciência crítica, tendo como base de sustentação a Gestão Colegiada. A ausência de troca de tais informações e a falta de conhecimento sobre o próprio órgão Colegiado dificulta a participação da

comunidade. Compete a todos construir uma escola pública, popular, democrática, participativa, onde os pais, alunos e professores se apropriem do conhecimento através da participação consciente:

“A participação, em seu sentido, pleno caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados...” (LUCK, 1996: p. 17).

3.2. COMPETÊNCIAS X AÇÃO

Ampliar os níveis de participação comunitária na análise dos projetos e no acompanhamento das atividades da escola, de forma a estabelecer novas relações de compromisso, parceria e co-responsabilidade; promover atividades cívicas, artísticas, desportivas e recreativas que facilitem a integração entre alunos, pais e professores, no interesse de ação educativa, são entre outras, competências a serem desenvolvidas por aqueles que participam dos segmentos relacionados ao Colegiado e à Caixa Escolar.

Após as nossas observações, feitas através de questionários e entrevistas aos participantes do Conselho Escolar, ficou nítido que as competências a serem desenvolvidas por estes (participantes) não estão sendo postas em prática, pelo contrário, há por parte de todos os segmentos uma acomodação no que diz respeito a uma ação eficiente para o bom desempenho do Colegiado Escolar.

3.3. ATRIBUIÇÕES X RESPONSABILIDADE

A gestão escolar se fortalece com o apoio de todos, criando um espaço de participação na escola onde todos se sintam responsáveis, comprometidos, competentes. Nessa perspectiva o poder é compartilhado, pois implementar relações

de participação, cooperação e colaboração horizontal exige a responsabilidade de todos.

Para que a gestão escolar se dê de forma participativa faz-se necessário que seus membros cumpram as atribuições que lhes são impostas pelo regulamento da gestão colegiada.

Tais atribuições existem com o propósito de que cada segmento tenha funções a cumprir. Estas (atribuições) serão abaixo citadas para uma melhor reflexão de como estão sendo cumpridas na unidade escolar Edgard Pereira, objeto de nosso estudo.

Cabe ao diretor e vice-diretor estabelecer parceria com a comunidade escolar para discutir suas questões, buscando o consenso, contribuindo para o bom funcionamento da Unidade, promovendo a conservação do patrimônio e sugerindo alterações para a melhoria do desempenho de professores, alunos, diretores e funcionários; é dever do professor participar do colegiado afirmando seu compromisso e responsabilidade com a educação, na busca da qualidade de ensino e do desenvolvimento da consciência cidadã, estabelecendo relação democrática que privilegia a formação do educando, como consequência da aquisição do conhecimento; é função dos pais e mães dos alunos participarem do colegiado analisando, discutindo e supervisionando as ações administrativas financeiras e pedagógicas, encaminharem propostas de interesse das famílias e assuntos referentes aos estudantes; buscar, em parceria, caminhos para a melhoria do processo ensino / aprendizagem e de sua formação geral para a cidadania.

Depois de questionarmos através de entrevistas todos os membros do Colegiado e da Caixa Escolar e analisarmos as respostas de cada um em relação às suas atribuições, ficou nítido que a participação destes não tem se dado, na prática,

de forma a abranger todas as funções que lhes são confiadas. Isso porque alguns desses membros (alunos, pais e até mesmo professores) pouco ou nada sabem sobre as suas devidas funções. Constatamos a referida afirmação baseadas em um dos depoimentos provenientes de uma das perguntas direcionada a uma mãe pertencente a essa comunidade escolar, que disse o seguinte: *“tenho pouca informação a respeito de minhas atribuições dentro do Colegiado Escolar”*.

Além da falta de informação há outro fator que obstaculiza o andamento do Colegiado Escolar, o desinteresse. Este, ficou visível em uma das respostas obtidas através da entrevista feita a uma professora: *“por falta de interesse da minha parte não procuro saber nada que diz respeito ao progresso do Colegiado Escolar”*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegamos à etapa final do nosso trabalho de pesquisa e escrita certos de que, a Gestão Escolar Participativa, como uma ação coletiva (através do Colegiado Escolar), implica o envolvimento de todos os seus membros agindo coletivamente na tomada de decisões, na resolução de problemas, enfim no processo de melhoria na qualidade do ensino.

Para tanto, cabe aos responsáveis pela gestão escolar promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os membros desenvolvem uma consciência social crítica e sentido de cidadania.

Refletindo sobre a escrita dos parágrafos acima e analisando a realidade observada na escola Edgard Pereira, percebemos o contraste existente entre teoria e prática nesta unidade escolar, isso porque, muito se tem escrito sobre Gestão Escolar Participativa, sobre seu funcionamento, através do colegiado e da Caixa Escolar (nesse caso, objetos de nosso estudo), porém na prática, pouco ou quase nada se tem aproveitado desses escritos.



Provocado por esse desligamento entre teoria e prática, é visível a falta de compromisso por parte de todos os segmentos que compõem esses órgãos.

Muito mais que a falta de compromisso, ficou claro, através das entrevistas feitas por nós, a alguns membros de tais órgãos, que muitos deles nem se quer sabem, teoricamente, sobre suas devidas funções e principalmente quando se trata de Gestão Escolar Participativa como um todo, apesar de toda a orientação sobre o tema.

Por acreditarmos que a abordagem participativa demanda maior participação de todos os interessados no processo decisório da escola, envolvendo-os também nas múltiplas tarefas de gestão e que esta abordagem amplia a fonte de habilidades e de experiências que podem ser aplicadas na gestão das escolas, especialmente na escola Edgard Pereira, citaremos abaixo algumas sugestões que consideramos importantes para o bom andamento da educação de forma participativa:

- Estimular a participação dos membros da comunidade escolar;
- Estabelecer normas de trabalho em equipe e orientar sua efetivação;
- Compartilhar a autoridade;
- Trabalhar junto à comunidade escolar para desenvolver a visão e os objetivos da escola;
- Comprometer a participação dos membros da comunidade escolar nos propósitos gerais da escola:
- Ensinar as habilidades necessárias para a participação eficaz;
- Promover contínua interação entre os membros;
- Estabelecer na escola um sentido comum de cumplicidade, de família, no desenvolvimento dos objetivos educacionais;

- Criar oportunidades para freqüentes troca de idéias, de inovação e criação conjunta no trabalho;
- Orientar as ações pedagógicas para que, conjuntamente promovam a aprendizagem dos alunos e o desenvolvimento profissional do professor;
- Dar visibilidade e transparência às ações e seus resultados.

O processo de mudança é tipicamente lento e difícil e se tratando de um modelo de sistema de ensino onde o poder é centralizado nas mãos de uma só pessoa, o diretor, torna-se mais lento ainda a passagem para uma educação descentralizada onde o poder é delegado a todos. Porém através de leituras realizadas com o objetivo de produzirmos o nosso trabalho monográfico, pudemos constatar, através de casos atuais de escolas brasileiras onde a gestão do ensino se dá de forma participativa, que é possível se alcançar resultados eficazes no processo ensino-aprendizagem.

Acreditamos na possibilidade da Escola Edgard Pereira ser mais uma das escolas brasileiras a se enquadrar no rol de escolas com resultados eficazes na educação. Cabe, portanto, aos membros desta instituição, como um todo, usufruir de toda parte teórica existente na escola, somar a este material a força de vontade e o compromisso de fazer valer a gestão democrática.

Para um melhor desempenho por parte de todos os membros da comunidade escolar salientamos a necessidade de leituras constantes sobre o assunto, Gestão Participativa, estas podem se dá em livros como os seguintes: Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa, de Idalberto Chiavenato; Gestão escolar democrática: um projeto em construção de Itamar Silva e Célia Costa, Planejamento participativo na escola, de Ilca de Almeida

Oliveira Viana; A escola participativa: O trabalho do gestor escolar, de Heloisa Luch, Kátia e Robert e Sherry Keith, e outros.

O comprometimento de toda a comunidade escolar na luta por um sistema de ensino onde o poder de decisão é compartilhado por todos, resultará numa concretização por uma Gestão Escolar Participativa.

BIBLIOGRAFIA

FREIRE, Paulo. Pedagogia da Autonomia. Saberes necessários à prática educativa. 13ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. Autonomia da Escola princípios e propostas. 3ª ed. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2000.

GANDIN, Armando Luís e outro. Temas para um Projeto Político Pedagógico. 3ª ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

LEI 9394/98 DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL.

LUCK, Heloísa; FREITAS, Katia Siqueira de; GIRLING, Robert e KEITH, Sherry. A escola participativa – O trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

PRAIS, Maria de Lourdes Melo. Administração Colegiada na Escola Pública. 4ª ed. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

SECRETARIA DA EDUCACAO DO ESTADO DA BAHIA. Gestão Participativa. Colegiado o Escolar. Salvador, 1997. Volume 1. Orientações Básicas. Escolas Estaduais.

_____. Colegiado Escolar na Bahia. Dia "D". Salvador, 1998. Volume 2. Série – Gestão Participativa. Escolas Estaduais.

_____. Educação Caminho para a construção da cidadania. Colegiado Escolar; uma necessidade atual. Salvador, 1994. Colegiado I.

_____. Projeto Pedagógico da Escola. Orientações para elaboração. Salvador, 1995 - 1998.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível. 3ª ed. Campinas, SP: Papyrus. 1997.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro e RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. Escola: Espaço do Projeto Político – Pedagógico. Campinas, SP: Papyrus, 1998.

ANEXOS

ENTREVISTA SOBRE A CAIXA ESCOLAR

PRESIDENTE-

ESCOLA-

PERGUNTAS

- 1- Qual tem sido a sua atuação como presidente da Caixa Escolar?
- 2- Que meios, você tem buscado para que haja aproximação entre pais, alunos e professores?
- 3- Existem problemas referentes à vida escolar? Quais são eles?
- 4- O que você sugere para erradicar os problemas com a verba destinada à Caixa Escolar dessa instituição?
- 5- Como tem administrado os recursos financeiros? Em que eles tem sido empregados?

TESOUREIRO-

ESCOLA-

FUNÇÃO QUE EXERCE NA ESCOLA-

PERGUNTAS

- 1- Você tem procurado saber como anda a movimentação financeira da Caixa Escolar?
- 2- Em que tem sido aplicado os recursos financeiros?
- 3- Qual a sua participação na aquisição do material?
- 4- As verbas ou os recursos financeiros da Caixa Escolar têm sido aplicado para o fim a que se destina?
- 5- Como você avalia os problemas com a verba da Caixa Escolar? Dê algumas sugestões.

CONSELHO DELIBERATIVO E FISCAL

NOME-

PROFISSÃO-

GRAU DE INSTRUÇÃO-

PERGUNTAS

- 1- Como você tem visto a aproximação entre pais, alunos e professores da escola em que seu filho estuda?
- 2- Qual a finalidade da Caixa Escolar?
- 3- Que contribuição você tem dado na fiscalização da Caixa Escolar?
- 4- Que mudanças tem acontecido com a implantação da Caixa Escolar?
- 5- Cite algumas sugestões para evitar problemas com os recursos financeiros destinados à Caixa Escolar.

SECRETÁRIA-

ESCOLA-

FUNÇÃO-

Gostaria que você se posicionasse em relação aos problemas causados pela verba da Caixa Escolar e desse sugestões para que estes (problemas) diminuíssem.

PROFESSOR-

ESCOLA-

FUNÇÃO QUE EXERCE-

PERGUNTAS

- 1- Qual a finalidade da Caixa Escolar no funcionamento da escola?
- 2- Você tem procurado examinar as atas e documentos da Caixa Escolar?
- 3- Como tem sido aplicado os recursos financeiros da Caixa Escolar?
- 4- Que cooperação trouxe a Caixa Escolar para a escola, os alunos e os pais?
- 5- Existem problemas no destino de recursos financeiros da Caixa Escolar? Aponte sugestões para sanar tais problemas.

ALUNO-

ESCOLA-

IDADE-

SÉRIE-

PERGUNTAS

- 1- Que conhecimento você tem a respeito da Caixa Escolar?
- 2- Que benefícios a Caixa tem proporcionado a você?
- 3- Qual a sua participação na ação escola X comunidade?
- 4- Os materiais adquiridos através dos recursos financeiros tem sido conveniente para você usufruir?
- 5- Há problemas com o dinheiro enviado a Caixa Escolar de sua escola. Que idéias você daria para acabar com eles?

ENTREVISTA SOBRE O COLEGIADO ESCOLAR

SEGMENTO DIRETOR-

ESCOLA-

PERGUNTAS

1. Para garantir o funcionamento de qualquer organização faz necessário sujeitar-se as regras. O que tem sido feito para estabelecer parceria com a comunidade e a escola?
2. Como Diretor tem buscado alcançar opiniões e idéias para as decisões a serem tomadas?
3. Como você tem concretizado sua participação?
4. De que modo você tem procurado fortalecer a integração escola X comunidade?
5. Diante das decisões tomadas em reunião, como presidente, qual a sua determinação em fazê-las cumprir?
6. Quais as críticas e sugestões que você tem a fazer dentro do Colegiado Escolar?
7. Que balanço você faz do Colegiado?

Pontos positivos:

Pontos negativos:

Sugestões:

8. Quantas vezes houve reunião do Colegiado para que fosse tomadas decisões?

SEGMENTO PROFESSOR

ESCOLA-

NOME-

SÉRIE QUE LECIONA-

PERGUNTAS

- 1- Como agente facilitador de crescimento do aluno, qual tem sido a sua atuação no Colegiado?
- 2- De que maneira você tem contribuído para que seu aluno seja capaz de introduzir-se no mundo contemporâneo como sujeito crítico e participativo?
- 3- Seu aluno tem se tornado um cidadão consciente? De que maneira?
- 4- Como é o seu relacionamento com a comunidade escolar?
- 5- Quais as contribuições dadas ao Colegiado e que soluções você apresenta?

SEGMENTO PAI**NOME-****PROFISSÃO-****ENDEREÇO-****PERGUNTAS**

- 1- Você tem procurado discutir os problemas existentes na escola onde seu filho estuda?
- 2- Que propostas você tem dado para que haja uma ligação entre família e escola?
- 3- Você tem participação efetiva no Colegiado?
- 4- Que melhorias tem acontecido depois do Colegiado?
- 5- O que deveria mudar no Colegiado? Dê suas sugestões:

SEGMENTO ALUNO

NOME-

IDADE-

SÉRIE-

PERGUNTAS

- 1- Que resultados você tem observado depois do Colegiado?
- 2- Qual a sua participação ativa no Colegiado?
- 3- Como tem visto a união entre escola e comunidade?
- 4- Você tem contribuído para a conservação do patrimônio? De que maneira?
- 5- Qual o seu relacionamento com professores, direção e funcionários da escola?
- 6- Que avaliação você faz do Colegiado?

SEGMENTO FUNCIONÁRIO

ESCOLA-

NOME-

PROFISSÃO-

PERGUNTAS

- 1- Qual a sua opinião sobre o Colegiado?
- 2- Como você tem visto o andamento da escola depois do Colegiado?
- 3- Qual a importância do Colegiado na integração com a comunidade?
- 4- Você tem dado a sua participação no Colegiado? Qual?
- 5- Que melhorias você tem notado em relação ao desempenho do aluno e na participação dos pais?
- 6- Faça um breve comentário sobre o Colegiado: