

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - ESCOLA DE GESTORES

**O EMBATE ENTRE A PARTICIPAÇÃO REAL DOS PAIS NA
ESCOLA E A DESEJADA PELO DIRETOR NA GESTÃO
DEMOCRÁTICA**

Aluno: Laércio Colombo

Orientadora: Valéria Milena R. Ferreira

Curitiba, fevereiro de 2010.

O EMBATE ENTRE A PARTICIPAÇÃO REAL DOS PAIS NA ESCOLA E A DESEJADA PELO DIRETOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

RESUMO

COLOMBO, Laércio¹

O presente trabalho de pesquisa tem como tema A Gestão Democrática, cujo objetivo é verificar o envolvimento dos pais com a escola, buscando conhecer as dificuldades no relacionamento entre pais e escola, mediada pelo gestor democrático. Conhecer os conceitos de gestão e sua evolução histórica possibilita um maior embasamento teórico na tomada de decisão dentro de um processo coletivo. Adquirir informação sobre o papel do gestor contribui para o discernimento da função e favorece o processo democrático, onde as ações são pensadas planejadas e executadas de forma coletiva, rumo à qualidade de ensino para uma sociedade real. A pesquisa foi do tipo bibliográfica conclusiva, o método utilizado foi um estudo de caso com levantamento de dados empíricos através de questionário com perguntas abertas e fechadas aplicado aos pais dos alunos do Colégio Itagiba Fortunato. O estudo demonstrou a evolução da gestão escola, que teve origem na administração, porém o avanço social na educação apontou a necessidade de mudanças, já que a educação tem uma função social, ao preparar o cidadão para a transformação da sociedade. As mudanças que atendem uma dada realidade não podem ocorrer de forma autoritária, mas com o comprometimento coletivo, daqueles que buscam na educação a melhoria da qualidade de vida com base na educação formal. A primeira parte da pesquisa teve um olhar teórico dividida em subtítulos, na segunda parte apresentam-se os dados empíricos e as ações desenvolvidas na escola no desenvolvimento da gestão escolar. Os anexos trazem o questionário, os gráficos analisados e tabulados e algumas fotos ilustrativas do espaço de gestão democrática em análise.

Palavras – chave: escola, gestão democrática.

¹ COLOMBO, Laércio – Graduado em Educação Física e Pedagogia, pós-graduação em Ginástica pela Faculdade Integrada de Marília - Unimar, pós-graduação em Administração, Supervisão e Orientação Educacional pela Universidade Norte do Paraná, e pós-graduando em Gestão Escolar pela Universidade Federal do Paraná.

INTRODUÇÃO

No contexto atual de uma sociedade que vem sofrendo mudanças em várias dimensões, onde a tecnologia, a informação e o conhecimento estão cada vez mais dinâmico e ao alcance de muitas pessoas, surgem alterações no interior da escola e muitos paradigmas tornam-se possíveis de investigação. Neste sentido, optou-se pelo campo da gestão, e especificamente pela gestão escolar por sua relevância histórica e também pela experiência de atuação profissional do investigador. O aprofundamento teórico de concepções que cercam a Gestão Democrática possibilitará uma compreensão mais ampla desse novo modelo de gestão escolar, diante das novas propostas educacionais. O conhecimento que fundamenta essa prática irá contribuir para avançar no processo da gestão democrática na instituição campo de pesquisa e atuação profissional.

É sabido que a educação ao longo da história passou por diversas fases, legais e de ordem pedagógica e administrativa, as quais sempre alteraram a prática pedagógica e mais especificamente, neste caso a gestão. A gestão escolar é compreendida aqui como uma dimensão mais abrangente e diversificada de atividades tais como a articulação de pessoas, a administração de recursos materiais e financeiros, o planejamento de atividades, a elaboração do calendário anual, a reflexão conjunta sobre o quadro de funcionários à construção do Projeto Político Pedagógico da Escola.

A pesquisa aqui desenvolvida tem como problemática verificar qual é o envolvimento dos pais com a escola no processo de gestão democrática, procurando conhecer as dificuldades no relacionamento entre pais e escola mediada pelo gestor democrático.

Para responder ao problema de pesquisa, buscou-se a história da gestão escolar no Brasil, os conceitos da Gestão Democrática, a formação necessária do gestor democrático, para o desempenho da função e as dificuldades na execução desse novo modelo de gestão educacional e sua influência na qualidade de ensino. Avaliaram-se ainda as ações do gestor na escola junto à comunidade escolar para perceber a real relação da gestão democrática e a relação família escola.

No embasamento teórico foram estudados as obras de vários autores que abordam o tema, tais como: LAHIRE (1997), WESTRUPP (2003), MARTINS (1999), MARQUES (1987), PARO (2002), GADOTTI (1985), DEMO (1995), JOHANN (2003), entre outros.

Além da busca de um conhecimento teórico com base na pesquisa bibliográfica, foi realizado um levantamento e coleta de dados através de questionários no Estabelecimento de

Ensino – Campo de Pesquisa, Colégio Estadual Itagiba Fortunato, Ensino Fundamental e Médio em Cascavel – PR.

ESPAÇO DE FORMAÇÃO DEMOCRÁTICA

O Estabelecimento de Ensino, Campo de Pesquisa é o Colégio Estadual Itagiba Fortunato - Ensino Fundamental e Médio, está localizada a Rua Domiciliano Theobaldo Bresolin nº 1255, no Bairro Jardim Brasília I em Cascavel – Pr. A Entidade Mantenedora é o Governo do Estado do Paraná. O Colégio iniciou suas atividades em 1997² em regime de dualidade administrativa com a Escola Municipal Maximiliano Colombo, mantida pela Prefeitura Municipal de Cascavel contando com os cursos de 1.^a a 8.^a séries do Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos, intitulado à época de Ensino Supletivo.

O Colégio Estadual Itagiba Fortunato Ensino Fundamental e Médio, ofertava o ensino de 5^a a 8^a séries EJA, até o mês 12/2006, e Ensino Médio, EJA, até o mês 07/2007. A partir de 2006 implantou-se de forma gradativa o Ensino Médio Regular Noturno e a partir de 2007 o Ensino Médio Regular Diurno.

No contexto sócio-econômico os pais dos nossos alunos e alunas do EJA, são assalariados, possuindo em média, uma renda mensal de um salário e meio a três salários mínimos, fazendo parte da comunidade, profissionais autônomos sem renda fixa. Existe no bairro a Madeireira Bresolin, a qual gera uma pequena margem de emprego. A ocupação das mães diversifica-se entre atividades do lar e trabalho como adicional da renda familiar. Na sua maioria os pais e alunos exercem funções não especializadas tais como: pedreiro, servente, pintor, guardião, catador de papel, vendedor, etc. Já as mães que trabalham fora desempenham funções como: manicure, cozinheira, costureira, diarista, zeladora, vendedora entre outros. Observa-se que o grau de instrução dos pais dos alunos é predominantemente o Ensino Fundamental incompleto.

Um dos anseios da comunidade, segundo o PPP da escola, é a de que a escola continue desenvolvendo ações que promovam o acesso ao saber e a formação do cidadão e como

² No dia 30 de janeiro de 1997, pela Resolução 181/97 o curso de 5^a a 8^a séries do Ensino Fundamental Regular foi autorizado pelo Governo do Estado do Paraná com o nome de Escola Estadual Itagiba Fortunato Ensino Fundamental. O parecer 2465/96 aprovou o Plano Curricular de 5^a a 8^a séries da Escola Estadual Itagiba Fortunato. Os cursos de 5^a a 8^a séries do Ensino Fundamental e a Educação de Jovens e Adultos foram criados conforme Resolução 827/99 de 19/02/99 da Secretaria do Estado da Educação.

prioridade para que isso aconteça luta pela construção da sede própria, conforme se demonstra nas ações da escola com os pais e a comunidade em fotos e documentos.

DESVENDANDO A GESTÃO DEMOCRÁTICA

É utópico pensar que a gestão democrática possa resolver todos os problemas de um estabelecimento de ensino ou da educação. No entanto, sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade, que a vê como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade.

Democratizar a gestão tem influência direta na atuação do diretor, ele deixa de ser autoridade única da escola e também não é mais o administrador burocrático, preocupado apenas com a manutenção do prédio e suprimento de recursos humanos e materiais.

Visando a abordagem para o modelo de gestão democrática participativa onde todos opinam, todos ajudam a decidir, sem a incerteza da usurpação de poder por parte de um suposto representante exige, porém, maior consciência e responsabilidade por parte de cada um dos envolvidos. Pode-se inicialmente destacar a escola como ponto de encontro de vários profissionais envolvidos na ação educativa, bem como a definição de educação, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB, 1997, Lei nº 9.394/96) que, no seu artigo 2º, assinala: “a educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Nesta perspectiva, para cumprir sua função, a escola precisa ter como foco um ensino e uma aprendizagem que levem o aluno a aprender a aprender, a aprender a pensar, a saber construir a sua própria linguagem e a se comunicar, a usar a informação e o conhecimento para ser capaz de viver e conviver num mundo em transformação.

Segundo Westrupp (2003 p. 56):

Conferir ao aluno o aprendizado que o possibilite apreender e utilizar o conhecimento adquirido, a transmutar informações em conhecimento para poder interagir socialmente, implica a necessidade de se ter bem clara a distinção – imprescindível a uma escola que visa diluir noções arbitrárias de poder, promover a democratização do conhecimento e a difusão das relações democráticas – entre o conceito de ensino e o de aprendizagem. Dessa forma, evitar-se-ão os autoritarismos e os problemas de aprendizagem advindos da adoção de certos procedimentos equivocados no processo de ensino aprendizagem (WESTRUPP, 2003 p. 56).

É necessário que, principalmente, os docentes sejam profissionais competentes, cuja formação os torne capazes de criar novos ambientes de aprendizagem, que colaborem para o desenvolvimento de cidadãos autônomos, de indivíduos que pensam por si mesmos e que estabelecem relações de reciprocidade e integração. Delors (2001), esclarece que a necessidade de preparar cada pessoa para esta participação, mostrando-lhe os seus direitos e deveres, mas também desenvolvendo as suas competências sociais e incentivando o trabalho em equipe na escola.

De acordo com Martins (1999) o diretor chega ao cargo com um poder que lhe é conferido legalmente trazendo consigo o Plano de Gestão, é elaborado a partir de um estudo da realidade existente, envolvendo toda a equipe escolar e estabelecendo metas que devem ser perseguidas durante toda a sua gestão. Ainda, segundo Martins (1999), essa:

[...] gestão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e manejo de seu trabalho. Está associada ao fortalecimento da idéia de democratização do processo pedagógico, entendida como participação de todos nas decisões e em sua efetivação (MARTINS, 1999, p.66).

O esforço do gestor está em organizar coletivamente o espaço escolar de forma que todos pensem juntos a escola e seu projeto democrático.

Educar para a democracia traz como consequência a formação de um ser crítico, reflexivo, consciente, criativo, participativo, comprometido com a sociedade e transformador da realidade. Bordenave (1983) salienta que,

A participação é o meio natural para o homem manifestar sua vontade de fazer, realizar coisas, sustentar-se a si mesmo e influenciar a natureza e o mundo. A prática da participação desenvolve a consciência crítica e o seu potencial através do pensamento reflexivo, como também a satisfação e interação com os demais homens, a auto-expressão, o prazer de criar e recriar coisas. Ainda, a valorização de si, pelos outros (BORDENAVE 1983, p. 22).

Para se democratizar a escola é necessário também democratizar as relações de poder entre os segmentos que a compõem e dar-se início a uma profunda discussão pedagógica, fundamentada no estudo de todas as relações intra e extra-escolar, onde todos os segmentos devam e tenham que estar envolvidos. Segundo Marquez (1987):

Professores, alunos e funcionários, quando empenhados em transformar a realidade de trabalho, tornam-se companheiros comprometidos numa mesma causa e sua relação é matizada deste espírito de ajuda mútua, pois olham, conjuntamente, com curiosidade, assombro, admiração e surpresa, numa mesma direção. Observam-se mutuamente, aprendem uns com os outros, corrigem seus modos de perceber a realidade, a si mesmos e aos outros e vão caminhando, abrindo estradas que querem pavimentar, embelezar tornar transitáveis (MARQUES 1987, p. 83).

A escola tem um significativo papel para a construção de uma sociedade mais justa, humana e democrática: a escola é o meio para uma ampla participação de todos os setores que fazem parte da comunidade escolar (pais, alunos, professores, coordenadores, diretor, outros) para que se desenvolva uma consciência de sua realidade e responsabilidade social e política. Sendo a escola um laboratório vivo, onde os alunos aprendem a conviver com pessoas dos diversos segmentos da sociedade, é oportuno que se desenvolva a convivência democrática e participativa.

Desta maneira, a escola desenvolverá um processo onde os homens serão os sujeitos que construirão o futuro da educação e da sua própria história. Neste sentido, a escola pode possibilitar ao aluno, situações onde ele participe de reuniões pedagógicas, comissões, assembléias, com o objetivo de traçar e desenvolver planos para o alcance de uma educação de qualidade.

Quando a escola cria espaços, dando vez e voz aos alunos, funcionários, pais e a comunidade para expressar sua vontade e conquistar o direito a uma educação de qualidade, com cidadania que tem representatividade vai se estabelecendo gradativamente a gestão democrática tão almejada.

GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO EDUCACIONAL BRASILEIRO

O longo período histórico de Gestão Escolar está atrelada a própria história da educação e da administração no Brasil como fruto das relações de capital x poder. O marco da administração escolar consiste já em uma tarefa rudimentar apenas de zelar pelo patrimônio público e assegurar um mínimo de conhecimento igualitário, hoje tal concepção não satisfaz às necessidades e desejos de uma sociedade em crise dos valores sociais, culturais, políticos e econômicos. Esta nova realidade implica reflexões no perfil do administrador escolar redefinindo suas funções.

No Brasil os trabalhos sobre administração escolar são revestidos de princípios administrativos vindos de empresas capitalistas que se apresentam em nível estrutural como mediadoras da exploração e do domínio de uma dada classe social sobre as demais.

De acordo com Paro (2002), a organização escolar tem peculiaridades que requerem mecanismos próprios. Ela se diferencia das empresas em geral que visam lucros imediatos, já que lida diretamente com o ser humano. Nesta organização o aluno não é apenas o beneficiário do serviço, mas participante do processo de construção do conhecimento, merecendo receber um tratamento especial por ser matéria-prima e pela natureza do trabalho realizado.

Conforme Gadotti (1985), a escola sozinha não irá transformar a sociedade, mas com uma gestão democrática possibilitará a caminhada rumo à função social da escola, permitindo o acesso dos oprimidos, dando voz aos excluídos trazendo para escola as discussões dos problemas latentes de uma sociedade a qual ela serve, instrumentalizando-os para lutarem contra a marginalidade.

A autonomia da escola é pressuposto para mudanças, a qual pode ficar assegurada na construção coletiva de um Projeto Pedagógico próprio, seria um instrumento legal se denotasse a vontade coletiva, no qual indique o que se deseja fazer da escola, como geri-la melhor com a participação da comunidade, o que se oferece aos alunos e como os avalia.

Uma questão polêmica é a eleição dos dirigentes de escolas. A direção da educação brasileira tem uma evolução histórica que merece ser mencionada.

De acordo com Xavier (1994), com a constituição de 1934 o governo federal assumiu novas atribuições educacionais e a autonomia dos estados e sistemas educacionais foi limitada. O panorama nacional foi se alterando e fortalecendo a administração escolar com a Lei de Diretrizes e Bases – LDB nº 4.024/61, a Lei Federal nº 5.540/68 em seu artigo 30, a Lei nº 5692/71 no capítulo V em seu artigo 33 e as disposições da Resolução nº 2/69.

Com estas ações legais exigiu-se habilitação específica para desempenhar a função administrativa escolar, dessa maneira a formação de profissionais para atuarem nas áreas administrativas e pedagógicas vem sendo assegurada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

A administração escolar caminhou historicamente rumo à democratização pública, tirando a sobrecarga de trabalho do diretor e com isto dividindo responsabilidades.

A forma de escolha de diretores foi predominantemente a de designação ou nomeação decorrente do arbítrio do chefe do Poder Executivo tanto na esfera estadual quanto na municipal, compreendido que esse cargo era “cargo de confiança”.

Segundo Xavier (1994), o processo democrático tem seu início na década de 60 no Rio Grande do Sul quando os colégios realizaram votação para diretores com base em listas tríplices. Mas, só a partir da década de 80 até os nossos dias é que a preocupação com o processo de gestão democrática da escola pública tem sido alvo de constantes questionamentos.

A eleição de diretores de escolas do Brasil tem avançado e retrocedido, porém na sociedade atual ainda capitalista, tecnológica e de economia globalizada não sustenta um modelo de nomeação, se faz necessário uma regulamentação da “gestão democrática do ensino público na forma da lei” previsto no artigo 206, inciso VI da Constituição Federal.

A gestão democrática pressupõe a participação da população nas decisões e na partilha do poder, o que não é tarefa fácil, os obstáculos são inúmeros sendo necessária a sensibilização dos envolvidos para concretizar-se. Os administradores precisam estar convencidos da relevância e da necessidade dessa participação para não desistir diante das dificuldades.

De acordo com Paro (1998), as relações democráticas exigem uma mudança pessoal nas atitudes com reflexões permanentes da práxis e da vivência social, pois a democracia enquanto valor universal é um processo globalizando que envolve o indivíduo na plenitude de sua personalidade.

Diante dessas concepções a gestão democrática da escola não pode ficar no plano das disposições legais, mas deve ser analisada como um processo dinâmico de todos os segmentos da comunidade escolar que consideram a gestão como decorrente de intencionalidades comuns e das idéias contraditórias no diálogo das diferentes concepções que fazem a mediação no fazer pedagógico e administrativo.

O desafio, portanto é o de instigar a participação efetiva da comunidade sem que esta passe a assumir as responsabilidades do poder público estatal. Quando inferimos especial relevância à participação da comunidade no interior da escola, referimo-nos à sua participação em todas as ações que dizem respeito ao fazer administrativo e pedagógico da instituição escolar. Para isso, uma das condições indispensáveis é a de que as informações circulem em tempo hábil para que todos os envolvidos possam participar (JOHANN, 2003 p. 51).

Motivar a comunidade a participar é essencial ao processo democrático, transformar o ambiente de decisões e responsabilidades no meio escolar é tarefa do administrado escolar competente e habilidoso e principalmente com vontade política de mudar o sistema arcaico.

É uma conquista sem retorno, o processo eleitoral dos diretores, o que por si só denota a implantação democrática no interior da escola, pois sendo a escola parte do contexto social e instrumentalização da cidadania a democracia é consequência.

Ao trazer os pais para o bojo das discussões referentes à escola, ao processo pedagógico e aos problemas inerentes ao ensino-aprendizagem já não é uma forma de democratizar o espaço? Ao trazer os pais para o interior da escola segundo Lahire (1997), pode gerar um desconforto pedagógico, então às vezes é conveniente se manter o mito da omissão dos pais na vida escolar, e não se cria muitos espaços, o que torna a gestão democrática contraditória.

Para o exercício efetivo da democracia, não há que se temer o conflito de idéias, o confronto esclarece as dúvidas e traz o enriquecimento cultural, o que se faz necessário é estar bem preparado, qualificado através de uma formação continuada para não ter receio de trazer os pais para dentro da escola.

O PAPEL DO GESTOR DEMOCRÁTICO

Para analisar o papel do diretor, na reestruturação do trabalho pedagógico e o desempenho da função no contexto escolar, requerem um avanço da teoria geral da administração no sentido de fazer uma retomada crítica de base para descobrir a parcialidade de sua prática.

Ao tomar consciência dessa necessidade é preciso inserir-se na totalidade e concreticidade e poder assim desenvolver sua função crítica de desvelamento do discurso ideológico e passar do nível de controle e conformismo, alcançando a marca desejável de libertado.

O debate em torno do papel do gestor não pode estar descolado da função social, o que justifica a relação família escola, de acordo com Paro (1995), as eleições diretas não garantem por si só o cumprimento da gestão democrática. Os conselhos colegiados, ou escolares são peças fundamentais dessa engrenagem, que deve constituir-se num espaço de construção coletiva que em certos momentos funcionará como uma arena de debate onde interesses

distintos (pais/alunos x professores/trabalhadores x direção) se confrontam ou criam uma instância consagrada de certas práticas, decisões e propostas.

Entendemos que o diretor de escola deve ser visto como um profissional que compreende as funções da escola nas suas múltiplas dimensões e relações com a sociedade. Sendo assim, ele deverá atuar como um representante dos segmentos sociais que compõem a escola, devendo, portanto se pautar pela coerência com os fins que esses segmentos depositam na escola ou esperam dela. Essa coerência exige do diretor uma aproximação indispensável com a comunidade mediante um instrumento legítimo e pensado para tal fim.

Não é possível pensar democracia, afirma Chauí (1984), sem criar mecanismos de participação e não é possível pensar em participação sem informação. Na escola, só haverá participação quando os envolvidos se sentirem integrados, ou seja, partícipes do processo, ao interferirem, modificarem, realizarem. Sem essa possibilidade a comunidade não se vê motivada, não se entende como sujeito e ao contrário, se sente muitas vezes “ludibriada”, porque participa de um poder que não é seu. Nesse viés teórico se acredita que o diretor só terá condições de captar essas dimensões na medida em que se colocar aberto e ao mesmo tempo articulado com um projeto mais amplo.

O termo gestão está associado ao ato de gerir, de administrar. Um gestor, portanto, é um administrador em instância maior. Segundo Gadotti & Romão (2000, p. 102):

[...] o diretor de escola é, antes de tudo, um educador. Enquanto tal, possui uma função primordialmente pedagógica e social, que lhe exige o desenvolvimento de competência técnica, política e pedagógica. Em sua gestão, deve ser um articulador dos diferentes segmentos escolares em torno do projeto político pedagógico da escola. Quanto maior for essa articulação, melhor poderão ser desempenhadas as suas próprias tarefas, seja no aspecto organizacional da escola, seja em relação à responsabilidade social daquela com sua comunidade (Gadotti & Romão 2000, p. 102).

Conforme esses autores, portanto, o diretor articulador deve exercer sempre uma liderança na escola e espera-se que esta seja democrática. Ou seja, que deva ser capaz de dividir o poder de decisão sobre os assuntos escolares com professores, funcionários, pais de alunos, alunos e comunidade escolar. Neste sentido, deverá esforçar-se por criar e estimular a participação de todos nas instâncias próprias da unidade que dirige, como, por exemplo, no Conselho de Escola, nas Associações de Alunos, etc. Isso não significa, contudo, que o diretor deva abrir mão de responsabilidades ou das funções inerentes ao seu cargo, entre as quais

pode-se citar a função educativa, a função de mobilizador da equipe docente, a função de liderança eficaz, a função da gestão administrativa, entre outras.

Neste sentido, conjuntamente com o diretor, o professor irá pensar a escola desejada e para qual sociedade esta formando o cidadão.

Para Martins (1999), a educação consiste num processo pelo qual o indivíduo adquire novos valores, reconstrói sua experiência e aumenta o grau de compreensão sobre si próprio e sobre a realidade em que vive. Por isso a educação se torna essencial para a formação do gestor, pois é ele que vai ser o representante, o líder, o elo de ligação, o disseminador de informações, o interlocutor, o negociador. A formação educacional vai exercer forte influência no desempenho do gestor.

Nesse sentido, afirma Westrupp (2003), o professor ganha papel significativo dentro da gestão, devendo ser visto como aquele que pode e deve implementar parte das mudanças que se fazem necessárias para garantir uma educação escolar de qualidade para crianças, jovens e adultos, influenciando de forma significativa nas suas constituições como pessoas, como cidadãos e como sujeitos.

Os artigos 63, inciso III, e 67, inciso V, da LDB (1997) enfatizam que o processo formativo deve ser contínuo. Isto significa dizer que o conhecimento humano, em qualquer área, está em contínua transformação e construção. As pessoas vêm sofrendo, cada vez mais, o impacto das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais. Isto exige uma constante adaptação às novas formas de vida, de trabalho. A obtenção de satisfação pessoal e de competência profissional implica a necessidade de atualização frequente e permanente.

Ao gerir recursos humanos da escola, uma das exigências do gestor refere-se a facilitar a formação continuada de todos os profissionais da escola, promovendo articulação entre trabalho individual e coletivo, integração entre teoria e prática, troca de experiências, participação em cursos, seminários, que devem ser definidos no projeto pedagógico.

Com isto, corrobora-se com Nascimento (2000), quando este afirma que “a liderança é quase sempre fruto de um grande esforço de auto-desenvolvimento e de treinamento muito bem dirigido”. Sobretudo na época que se vive, onde a maioria dos líderes foram formados com base na teoria do desaparecer para aprender de novo, tarefa árdua que se faz necessário vender velhos hábitos, carregados de emoções, os quais avessos às mudanças, pela insegurança que despertam, de limites para enfrentar os desafios da educação da nova sociedade, tão mutável.

QUALIDADE DE ENSINO

Pensar na qualidade de ensino afirma Mello (1989), é pensar nos resultados, na comunhão de expectativas e necessidades dos educandos, família e sociedade. Com isto é significativo a existência permanente de um canal de comunicação eficiente com aqueles que utilizam os seus serviços, a fim de clarificar o que almejam e, a partir daí, definir como satisfazer todos os envolvidos no processo educativo.

Para Ramos (1992), apesar de a gestão democrática ser recomendada pelo Poder Público – enfatizada pela Constituição Federal brasileira de 1988 e consolidada na Lei 9.394/96 (LDB) – esta determinação legal, por si só não garante uma escola de qualidade e democrática. Esse fato mostra a necessidade que sejam empreendidos esforços para a construção de uma escola realmente democrática, prestando um serviço também à comunidade que a mantém (VIEIRA, 2002). Neste sentido, pode-se dizer que:

[...] a participação e a construção de uma educação que tenha a cara de nossa realidade e dos nossos sonhos não é apenas resultado de leis. É fruto também do nosso compromisso com um projeto de sociedade, de educação e de nossa ação concreta no dia-a-dia, na escola e no contexto das políticas educacionais (VIEIRA, 2002, p. 71).

Esse sucesso, conforme a autora acima citada é uma construção dependente da participação de toda a equipe escolar e, sobretudo, da atuação de suas lideranças. Os gestores deveriam, nessa perspectiva, trabalhar com os professores a concepção de escola que desejam implementar e, de acordo com essa concepção, como se definirá o projeto pedagógico da escola e a prática de seus professores, de maneira a promover a aprendizagem contínua dos alunos.

Mezomo (1994, p. 164) defende a possibilidade da existência de uma escola que, mais do que ser um espaço e uma estrutura, seja “um processo de libertação do homem e de sua integração na sociedade mundial, pela permanente descoberta das novas dimensões técnicas, humanas e éticas do saber, que lhe permitirão viver em plenitude a aventura da vida num mundo em permanente transformação”.

Se o conhecimento começa a apresentar importância para o futuro de um jovem como nunca se viu em outros momentos da humanidade, a escola passa a ter sua responsabilidade multiplicada. De fato, para uma parcela significativa da população o acesso ao conhecimento passa unicamente pelo que se obtém na escola. Assim, organizar o trabalho escolar em

consonância com as demandas dos novos tempos torna-se tarefa das mais importantes de um gestor.

Para Demo (1995, p. 20), “a melhor expressão da qualidade é participação, pois participação é intrinsecamente obra humana comum. Participação é processo exclusivo humano, que potencia a convivência social da forma mais digna conhecida, fazendo da história experiência orientada pelo bem comum”.

Desta forma, é possível pensar que uma escola de qualidade deva ser aquela que possibilita a participação de todos no processo pedagógico; elabora o planejamento e o currículo de acordo com as necessidades dos alunos; formula projetos com a participação de todos; tem objetivos claros e coerentes; utiliza adequadamente métodos, técnicos e recursos didáticos; avalia o processo pedagógico; promove o aperfeiçoamento do corpo docente e administrativo; procura acompanhar os avanços tecnológicos renovando-se e atualizando-se constantemente.

Nesta perspectiva pedagógica, Vieira (2002) destaca o mundo, a escola e as pessoas como não prontas, inacabadas. A autora defende a idéia de que somos sujeitos de um processo de construção pessoal e social, reiterando que a educação é um instrumento de resistência e transformação dos padrões sócio-culturais dominantes. Busca-se, portanto, o resgate da dimensão humana da educação, sempre com vistas a uma perspectiva de emancipação.

E, neste sentido, pode-se citar novamente Demo (1995, p.11), quando expressa que a “qualidade, por sua vez, aponta para a dimensão da intensividade. Tem a ver com profundidade, perfeição, principalmente com participação e criação. Está mais para o ser do que o ter”.

Sendo a escola um conjunto de relações sociais, a busca de uma educação de qualidade se dá através de um trabalho baseado na cooperação, responsabilidade e criatividade entre as pessoas nela envolvidas. Neste sentido, o diálogo e o acesso à informação são importantes aliados do processo.

Para que possa existir uma educação de qualidade entende-se, neste estudo, a importância de a escola contar com uma gestão participativa que possibilite a atuação de todos os segmentos da sociedade no sentido de criticar e sugerir com consciência.

AÇÕES DESENVOLVIDAS PELA ESCOLA PARA FORMAÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

O diretor que assume a função com um Projeto de Gestão Democrática, precisa desconstruir o mito da omissão dos pais na vida escolar dos filhos. É preciso superar este paradigma, pois a prática está desvendando este mito.

Segundo Lahire (1997), os pais se preocupam com a educação formal dos filhos, ao fazerem a matrícula, cobrarem a realização das tarefas escolares, participarem de eventos na escola e se envolverem com os problemas escolares. A maioria dos pais em entrevistas realizadas por Lahire afirmam que colocam os filhos na escola, por acreditarem, na educação de qualidade oferecida pela escola, e estudando com empenho terão uma vida melhor que a deles próprios.

É preciso refletir sobre a realidade cotidiana, muitos pais perguntam aos filhos; como foi o dia de aula? O que aprenderam? Se tem tarefa? Será que esses questionamentos não são a prioridade numa demonstração de interesse pela vida escolar? E o que dizer dos pais que vão à escola para saber do rendimento escolar dos filhos? Da disciplina? Participam da APMF? Se engajam e lutam por melhorias do espaço físico escolar?

A democracia escolar começa com a participação dos pais na vida acadêmica dos filhos, e aos poucos se estabelece a relação família-escola. No entanto, trazer os pais para dentro da escola, abrir espaço de reflexão e diálogo com eles, requer uma aceitação, pois eles irão opinar no processo pedagógico.

Conforme Lahire (1997) a relação escola e família são ambíguas, por um lado se diz que os pais não participam da escola, não se interessam, porém não se dá espaço para eles, já que muitos professores acham perigoso trazer os pais das classes trabalhadoras para o interior da escola, pois os consideram desprovidos de conhecimento pedagógico, que possa contribuir para o processo de aprendizagem, no entanto trazer os pais com melhor nível sociocultural pode gerar um desconforto, pois, revestidos de conhecimentos poderão colocar os professores em situações constrangedoras, já que irão questionar tudo e isto exige um domínio de conteúdos pedagógicos pelo professor. Então, a omissão familiar é questionável. É necessário estar preparado para receber esses pais em diferentes momentos. Assim vai se consolidando a gestão democrática.

No colégio em estudo percebe-se uma adoção pelo gestor, da gestão democrática, na qual se discute com a comunidade escolar todos os problemas e necessidades, na tentativa de superação.

O Colégio que divide espaço com a escola municipal e utiliza-se do salão comunitário trava uma luta coletiva com a comunidade escolar, com a população local junto ao poder público para garantir a construção de uma unidade nova.

Na gestão participativa há um engajamento por parte da comunidade social e escolar, na tentativa de buscar melhorias do espaço físico e pedagógico. Conforme notícia de Jornal Hoje (2006), já existe uma comunidade atuante politicamente no bairro, o que favorece a gestão participativa escolar.

BRASÍLIA I E II ► Hoje, 140 alunos usam o local improvisado

Moradores definirão o fim das aulas em salão

A população dos bairros Brasília I e II, região norte de Cascavel, participam de uma assembléia no Colégio Estadual Itagiba Fortunato, quinta-feira, a partir das 20h, para decidir se os alunos das duas turmas de 7ª e duas de 8ª série continuarão tendo aula no salão comunitário ou se o local será devolvido aos moradores.

Caso a decisão seja pelo fim das aulas, cerca de 140 alunos ficarão sem ter onde estudar. Este é o terceiro ano em que os

estudantes ocupam o salão comunitário, devido à demora da administração municipal em repassar para o Estado um terreno para a construção do colégio, que funciona junto à Escola Municipal Maximiliano Colombo.

A presidente da Associação de Moradores do Bairro Brasília I, Creuza Comissio, deixará a população decidir. "Vou deixar a decisão na mão dos moradores, porque são eles que estão pedindo o salão de volta", explica. Ela acredita que a população

decidirá pelo fim das aulas no local. "A maioria das pessoas que vêm falar conosco quer o salão comunitário para fazer as festas e promoções do bairro", salienta.

DOAÇÃO

Conforme o procurador jurídico do Município, Antônio Linares Filho, a Câmara de Vereadores receberá hoje o anteprojeto de lei pedindo a doação do terreno de 18.351,76 m² no Bairro Brasília I, no valor de R\$ 510.516,25, ao Estado para a construção da Escola Estadual Itagiba Fortunato.

Uma comunidade atuante se faz participativa no processo escolar e luta por dignidade para seus filhos, inclusão social e escolar e um ensino de qualidade. Os pais dos alunos os quais são moradores do bairro se unem para pressionar o poder legislativo para aprovação de lei que doa o terreno no Bairro Brasília I para construção do Colégio Itagiba Fortunato.

As conquistas, mesmo coletivas são processuais e quando dependem de projetos de leis e orçamento público, demanda tempo e vontade política, o que às vezes não é compreendida pela comunidade, levando ao desânimo em participações em reuniões escolares e eleições de APMF. O que sinaliza uma participação social/escolar, mas vislumbram soluções rápidas e quando não ocorrem há uma rotatividade nos conselhos escolares e nas participações dos eventos escolares.

De acordo com o Jornal Hoje (2009), houve uma demora na doação do terreno pela Prefeitura Municipal ao governo do estado, para a construção do Colégio Itagiba Fortunato.

Após três anos, terreno é doado para o Estado



▲ Atualmente colégio divide estrutura com alunos da Escola Municipal Maximiliano Colombo

Depois de três anos de tentativa e de cinco anos mantendo alunos estudando em um salão comunitário, a doação do terreno que abrigará o Colégio Estadual Itagiba Fortunato, em Cascavel, foi liberada. Semana passada foi publicada no "Diário Oficial" do Município a lei que autoriza a prefeitura a transferir o imóvel ao governo do Estado.

O lote tem 10 mil m² e está localizado atrás do PAC II (Posto de Atendimento Continuado) do Bairro Brasília. De acordo com o supervisor de edificações da Sude (Superintendência de Desenvolvimento Educacional) em Cascavel, Sérgio Bialeck, foi encaminhada escritura do imóvel em nome do Estado. "Foi um passo a mais no processo para construção do colégio. Agora não existe mais nenhum entrave", comemora.

Pressão para agilizar os trâmites não faltou. Ano passado a prefeitura pagou R\$ 7 mil para fazer o projeto de instalação do prédio no terreno. O

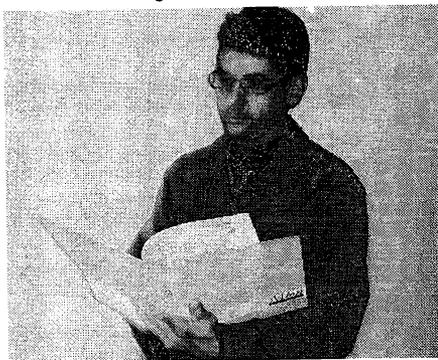
interesse do Município é pôr fim à dualidade com a Escola Municipal Maximiliano Colombo e melhorar a acomodação de todos os alunos.

A próxima etapa é a abertura da licitação, uma vez que os projetos complementares e o arquitetônico estão prontos. "A previsão é que até o meio

do ano a licitação esteja aberta", previu o chefe da Secretaria de Estado de Obras Públicas, Edgar Miotto.

Segundo ele, o prédio terá 14 salas de aula e quatro laboratórios. O orçamento varia de R\$ 2 milhões a R\$ 5 milhões. A previsão é de que a obra seja iniciada ainda este ano.

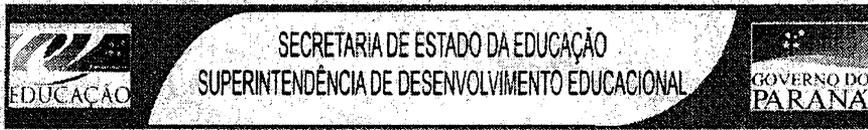
A luta da comunidade atinge objetivo depois de longos três anos. O diretor recebe a escritura oficial do terreno para a construção da unidade nova e a repassa imediatamente para a secretaria da educação.



Após a doação oficial do terreno, o projeto da unidade nova é apresentado à comunidade escolar. De acordo com o ofício nº 016 SUDE/SEED (2009), encaminhado ao diretor

do
escolar

e
membros
conselho
foi



INFORMAÇÃO Nº 016 – SUDE/SEED

Curitiba, outubro de 2009.

Assunto: Informa Investimentos / Determina providências.

Senhor Diretor, Senhores Membros do Conselho Escolar,

A política de obras escolares instituídas no governo REQUIÃO / PESSUTI, possibilita uma atenção maior, por parte da SUDE/SEED, aos estabelecimentos da rede estadual de ensino. Entretanto, o êxito desta importante política se dará com o imprescindível acompanhamento das obras por parte dos maiores interessados – a comunidade escolar.

ESTA SUPERINTENDÊNCIA TEM A GRATA SATISFAÇÃO DE INFORMÁ-LOS QUE, ATRAVÉS DO PROTOCOLO Nº 7.466.030-4, AUTORIZAMOS QUE SEJAM ADOTADOS OS DEVIDOS ENCAMINHAMENTOS PARA ABERTURA DE PROCEDIMENTO LICITATÓRIO, NO VALOR DE R\$ 4.878.301,76, PARA EXECUÇÃO DE REPAROS NO COLÉGIO ESTADUAL ITAGIBA FORTUNATO, EM CASCAVEL.

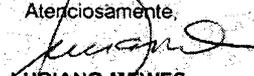
Informamos sobre esse importante procedimento e esclarecemos que, considerando que as etapas de licitação ocorram de forma satisfatória e dentro do previsto, o serviço será contratado em aproximadamente 90 dias. Tudo isso poderá ser acompanhado pelo site <http://www.diaadia.pr.gov.br/sude/>, consulta processos. Assim determinamos que, após a contratação da empresa e antes do início da obra, vossa senhoria e o Conselho Escolar organizem uma reunião de partida, ou seja, reúnam-se com o responsável pela empreiteira, com o Engenheiro Fiscal da SEOP e o Supervisor de Edificações do NRE e, de posse das planilhas de serviços a serem executados, discutam informações como: **previsão de início e término da obra, quantos funcionários da empreiteira trabalharão na obra, qualidade dos materiais a serem utilizados, etc.**

Após a reunião deverá ser elaborada uma ata e recolhida a assinatura de todos os presentes, confirmando que a reunião foi realizada e as dúvidas esclarecidas. Busquem acompanhar a execução da obra e utilizem os serviços e orientação do engenheiro da SEOP e do supervisor do NRE.

Considerando que o procedimento licitatório não obtenha o sucesso esperado, esta SUDE tomará as devidas providências, com vistas a nova licitação.

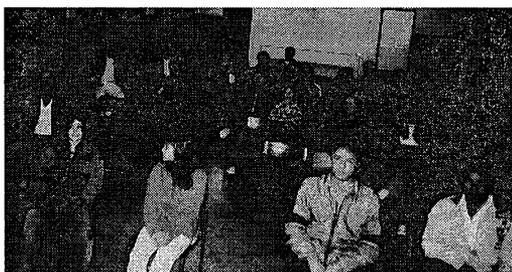
Certos de vosso comprometimento com a educação pública, em nome da Secretária de Estado da Educação, Professora Yvelise Arco-Verde, reiteramos protestos de respeito ao importante trabalho de Vossa Senhoria e de vossa equipe.

Atenciosamente,


LUCIANO MEWES,
Superintendente

Aos Ilustríssimos Senhores,
Diretor LAÉRCIO COLOMBO
Conselho Escolar do CE ITAGIBA FORTUNATO
Cascavel – PR

autorizado os procedimentos licitatórios para execução da unidade nova do colégio em luta.



O gestor atual ao assumir a gestão democrática, assume também com a comunidade a luta pela construção do novo colégio, já que era a necessidade a priori da comunidade local e a principal dificuldade da escola. A comunidade que já era ativa continuou atuante no espaço escolar aberto na gestão participativa.

Conforme os registros fotográficos a comunidade escolar, pensa coletivamente a escola, planeja a aplicação dos recursos, realiza os reparos necessários.

A equipe administrativa – pedagógica após reunião no início do ano para pensar as ações para o ano letivo.



Nas reuniões da APMF a equipe escolar, socializa com os pais as dificuldades e buscam de forma coletiva a solução dos problemas.

Enquanto problemas básicos estruturais não se resolvem a comunidade ativa, participa

na solução imediata de eventuais necessidades.

Essa realidade vem apontando uma gestão democrática, onde se descentraliza o poder de forma harmônica, com o fortalecimento de relações sociais.

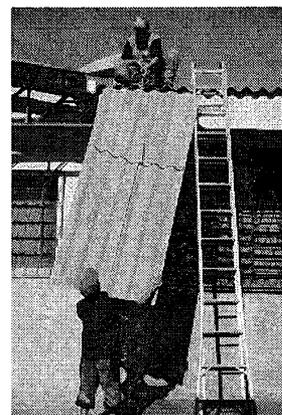
A gestão em andamento nesta escola demonstra que a autoridade do diretor não é a única, aponta para todos os envolvidos a responsabilidade pela formação cidadã digna.



O dinamismo desse modelo de gestão e a motivação oferecida pela participação igualitária da comunidade trazem aos poucos os pais para o interior do processo educativo.

A Gestão Democrática vai se delineando a partir de pequenos gestos com o objetivo coletivo único e vai se consolidando no desenvolvimento do conhecimento científico e na expressão cultural dos alunos que vão revelando no interior da escola a realidade social.

Segundo as imagens registradas na escola a comunidade escolar pensou, e materializou o conhecimento e a cultura local, sistematizou os encontros abrindo a escola aos pais que aos poucos vão sentido-se integrantes do processo educativo de maneira formal e democrática.



Ao pensar coletivamente os momentos culturais, os pais se envolvem na preparação dos filhos para as apresentações e vão assisti-los como forma de incentivá-los na formação acadêmica.

Espaços pensados pedagogicamente – democraticamente, conduzem a uma maior participação dos alunos, nos eventos abertos da comunidade. As ações decididas no coletivo, se efetivam, com o envolvimento da sociedade local.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A pesquisa sobre o tema Gestão Democrática ganhou o espaço escolar de aplicação e execução do novo modelo de gestão. Os dados foram coletados juntos aos pais dos alunos dos alunos do Colégio Itagiba Fortunato. Foram aplicados questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas a 320 famílias, sendo que retornaram 224 questionários respondidos, totalizando 70% de participação na pesquisa. Os dados coletados foram analisados com base teórica e apresentados em forma de gráfico com percentuais adquiridos que se encontram em anexo.

A seguir descreve-se de forma sucinta os resultados que apontam o envolvimento dos pais com a escola no processo de gestão democrática e as dificuldades no relacionamento entre pais e escola mediada pelo gestor democrático.

Os resultados da pesquisa revelaram que a maioria dos alunos estudam de 3 anos a 5 anos o que significa que eles concluem o Ensino Fundamental (5ª a 8ª) e procuram outro colégio. Os pais costumam freqüentar a escola umas 4 vezes no ano, o que aponta para entrega de boletins seguido por 18%, pais que vão sempre que são solicitados. Na quarta questão os resultados foram contraditórios com uma comunidade que se diz atuante, pois apenas 26% responderam que participam ou já atuaram em APMF. No entanto a grande maioria 82% responderam que participam na eleição de diretor.

Este resultado acima revela como a participação em APMF, requer tempo, estudo e comprometimento enquanto apenas votar parece menos comprometedor. Isto demonstra como a sociedade democrática ainda não tomou consciência do valor do voto, já que 89% disseram que não costumam cobrar do diretor eleito, as promessas do Plano de Gestão.

Em relação ao conhecimento sobre administração democrática 67% responderam que entendem o processo como forma participativa da comunidade no processo decisório da escola.

Os pais definiram a liderança, o elo de ligação entre as partes que compõe o processo educativo como habilidades e competência necessária ao gestor escolar. Houve quase uma unanimidade 98% na opção de relação entre Gestão Democrática e qualidade de ensino. O grau de satisfação em relação ao gestor é de 75%, o que implica continuar o trabalho democrático para melhor a satisfação.

A participação em lutas coletivas por melhorias no colégio ficou em torno de 54%, os outros se justificaram estarem cansados, e a demora nas respostas do poder público, aos

problemas que exigem solução imediata. Essa situação se evidenciou na questão 12 quando 64% dos pais responderam que não vivenciaram situações de mudanças conquistadas pelos pais.

No quesito relacionamento do gestor com a comunidade escolar, apresentou-se amistosa, respeitosa e igualitária. É receptivo as críticas e aberto ao diálogo, porém quando necessário se coloca como líder sem usar do autoritarismo.

A visão dos pais sobre a relação do gestor com a comunidade revela o papel do gestor democrático em construção.

A Gestão Democrática vai se delineando e conquistando espaço, superando os entraves e as dificuldades na relação pais x escola, superando o mito da omissão familiar dentro da escola.

CONCLUSÃO

Ao concluir esta etapa da pesquisa foi possível avaliar, o envolvimento dos pais com a escola no processo de gestão democrática. Embora este trabalho não encerra uma pesquisa, mas apenas orienta para a continuidade de um estudo mais minucioso e criterioso, o tema Gestão Democrática é bem polêmico, pois traz consigo um mito de que os pais não frequentam a escola, não participam das ações escolares e ficam distantes das dificuldades encontradas pelos filhos. Desconstruir mitos demanda tempo, e aprofundamento teórico e empírico, pois altera as bases conceituais solidificadas por um processo de gestão autoritária e individualista.

O estudo apontou a gestão democrática como o caminho mais sólido na resolução de dificuldades e na democratização do poder na escola e na própria sociedade. Percebeu-se que a gestão democrática está em processo de implantação na educação que está inserida em uma sociedade que se diz democrática há poucas décadas.

A participação coletiva não é por vezes a solução de todos os entraves, já que nas discussões, todos os envolvidos têm voz e vez e demonstram suas idéias com argumentos que precisam ser discutidos para chegar-se a um consenso, já que as idéias diferem, o que é natural no ser humano pela sua formação e vivência social.

A gestão democrática apontada na LDB, 1997, Lei nº 9394/96, já sinaliza a necessidade da participação coletiva para uma sociedade já pensada.

A escola não pode se omitir do papel social e científico, sistematizado, sem perder a qualificação para o trabalho e o ser em formação, que irá atuar na sociedade em transformação.

Este modelo de gestão exige de todos envolvidos na educação uma competência profissional e contínuo aprofundamento teórico, metodológico aliado as novas tecnologias da informação que estão no bojo na escola.

O estudo teórico demonstrou que não há retrocesso, nem como fugir da Gestão Democrática, pois é uma exigência social, porém se percebe uma resistência por parte dos educadores, já que implica em mudanças conceituais e na prática educativa.

Ao trazer os pais para dentro da escola requer uma sistematização, uma elaborada organização das ações coletivas. Existem muitas possibilidades demonstradas nos dados coletados no colégio em estudo, desde a luta pela construção da sede nova, até a relação direta

dos pais com os membros da comunidade escolar. O envolvimento direto dos pais com a escola oferecido pela gestão democrática, nas discussões pela sede nova, na manutenção do prédio velho e adaptado, no planejamento do ano letivo, na distribuição de verbas, decidindo o que comprar ou onde aplicar os recursos. As relações sociais vão se fortalecendo nas festividades, comemorações cívicas e nos momentos culturais, nos quais os alunos podem demonstrar seus conhecimentos aprendidos, seus talentos e desenvolver sua expressão cidadã.

Os diferentes espaços pensados na escola vieram contribuir para o desenvolvimento da gestão participativa, já que a maioria dos pais participa da vida escolar de seus filhos, desde a matrícula, o acompanhamento nas atividades diárias, no rendimento conseguido e demonstrado nos boletins, que os pais buscam tomar ciência, nas reuniões escolares e nas lutas por melhorias do espaço físico, para propiciar aos seus filhos um ensino com mais qualidade em ambiente adequado a uma educação formal de qualidade com vistas a transformação social.

Compreende-se com este trabalho que a gestão democrática é possível, com a desconstrução dos paradigmas e a vontade de mudar o processo educativo e as relações de poder no interior da escola.

O processo esta em implantação é um longo caminho, com início pela aceitação do novo modelo que chama a todos para a responsabilidade de pensar a escola e seu papel até se atingir a gestão participativa desejada pela comunidade escolar.

A Gestão Democrática é uma tarefa árdua, pois é preciso revestir-se de novos modelos, e competências, mantendo-se atualizada com a realidade social tecnológica e capitalista, mas possível quando praticada na íntegra, de forma coletiva, pois assim a responsabilidade é dividida e todos têm o poder das decisões e ações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORDENAVE, JUAN. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

CHUUAUÍ, Marilena. **Cultura e Democracia: O Discurso Competente e outras falas**. 3 ed. São Paulo: Moderna, 1984.

DELORS, Jaques et al. **Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da comissão internacional sobre educação para o século XXI**. São Paulo: Cortez; Brasília: Mec, UNESCO, 6 ed., 2001.

DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. Campinas: Papirus. 2 ed., 1995.

_____. **Desafios Modernos da Educação**. Ed Vozes LTDA. Petrópolis – RJ, 2002.

GADOTTI, Moacir. Educação e compromisso. **Gestão em rede**. Todos os números. Brasília: Cons Campinas: Papirus, 1985.

_____, Moacir & ROMÃO. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. Org. José Eustáqui. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2000.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre a iniciação à Pesquisa Científica**. Campinas, SP. Editora Alinea, 2001.

JOHANN, Ilná A. **Gestão Escolar e Políticas Educacionais**. *Revista Científica da Faculdade Dom Bosco*. Vol 3 nº 4, 2003.

LAHIRE, Bernard. **Sucesso Escolar Nos Meios Populares - as Razões do Improvável**. 1997.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação: texto na íntegra. Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996. São Paulo: Saraiva, 1997.

MARQUES, Juracy Cunegatto. **Administração participativa: Poder Conflito e Mudança na Escola**. Porto Alegre: Sagra, 1987.

MARTINS, José do Prado. **Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELLO, Guilmar N. et. al. **Educação e transformação democrática**. São Paulo: Cortez, 1989.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública** São Paulo. SP. Ática, 1998.
_____. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. 11 ed. Cortez, 2002.

RAMOS, Cosete. **Excelência na educação: a escola de qualidade total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

VIEIRA, Sofia L. **Refletindo sobre a função social da escola. Gestão da escola: desafios a enfrentar.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

WESTRUPP, Marlene Feuser. **Monografia Escolar Participativa.** Florianópolis, 2003.

XAVIER, A.C. da R. **Rompendo paradigmas: a implantação da gestão da qualidade total nas escolas municipais de Cuiabá.** — Brasília: IPEA, 1994.

ANEXOS

ANEXO I

QUESTIONÁRIO

Na sociedade atual da informatização e globalização, as exigências profissionais são cada vez maiores. Neste contexto é que estou buscando aperfeiçoamento das competências dentro da gestão escolar, cujo objetivo é proporcionar o conhecimento científico de forma democrática para a formação do cidadão participativo e ético. A pesquisa que estou desenvolvendo visa contribuir para o desenvolvimento de competências necessárias para a gestão democrática estimulando o desenvolvimento qualitativo do processo educacional. Para realizar minha pesquisa conto com a colaboração dos pais que fazem parte da APMF – Associação de Pais, Mestres e Funcionários do Colégio Estadual Itagiba Fortunato Ensino Fundamental e Médio para responder a este instrumento de pesquisa (questionário) o qual me possibilitará uma melhor compreensão da realidade.

Desde já agradeço.

Colombo – Pesquisador

1. Há quanto tempo seu filho estuda neste colégio?

() menos de 1 ano

() 1 ano a 3 anos

() 3 anos a 5 anos

() mais de 5 anos

2. Com que frequência costuma vir ao colégio?

() 1 vez por ano

() 2 vezes ao ano

() 4 vezes ao ano

() mais de 4 vezes por ano.

3. Em que momentos você procura o colégio?

() No ato da matrícula

() No caso de precisar de transferência

() Reuniões para entrega de boletins

() Reuniões de APMP

() Todas as reuniões em que é chamado

() Outras situações.

Quais: _____.

4. Você é ou já participou da APMF

() Sim

() Não

Porquê? _____.

5. Já participou de eleição para diretor?

() Sim

() Não

6. Já cobrou do diretor as promessas do seu Plano de Gestão?

() Sim

() Não

Porquê? _____.

7. Na sua visão como é a relação do diretor com a comunidade escolar?

a- O Aluno _____
_____.

b- Os Pais _____
_____.

c- Professores _____
_____.

d- Funcionários _____
_____.

8. Assinale a alternativa que mais se aproxima do seu entendimento sobre administração escolar democrática:

a) Um sistema de gestão onde professores, funcionários, especialistas, pais, alunos e o diretor participam do processo decisório de uma organização.

b) Um conceito de gestão onde além de professores, funcionários e alunos, possa participar qualquer representante da comunidade interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico;

c) Um sistema de gestão que no contexto educacional, devido ao seu caráter democrático, possa promover o afastamento das tradições corporativas e clientelistas, prejudiciais a melhoria do ensino por visarem a interesses pessoais e de grupos específicos;

d) Nenhuma das alternativas acima. Apresente em poucas linhas, sua visão pessoal

9. Assinale as habilidades e competências que deve ter o gestor escolar segundo sua visão pessoal:

- a) Liderança, elo de ligação, disseminador de informações, interlocutor, negociador;
 - b) Capacidade gerencial, análise de problemas, reflexão e conhecimento de si próprio;
 - c) Busca de um objetivo comum, compreensão sobre a realidade em que vive;
 - d) Nenhuma das alternativas acima. Apresente em poucas linhas, sua visão pessoal
-

10. Na sua percepção, a administração escolar democrática, contribui para qualidade de ensino?

- () Sim
- () Não

11. Qual seu grau de satisfação com o gestor escolar?

- () Insatisfatório
- () Regular
- () Ótimo
- () Supera as expectativas

12. Você já participou de movimentos de pais que lutavam por melhorias no colégio e na educação de seu filho?

- () Sim
- () Não

Por quê? _____.

13. Já vivenciou situações de mudanças conseguidas pelos pais?

- () Sim
- () Não

ANEXO II

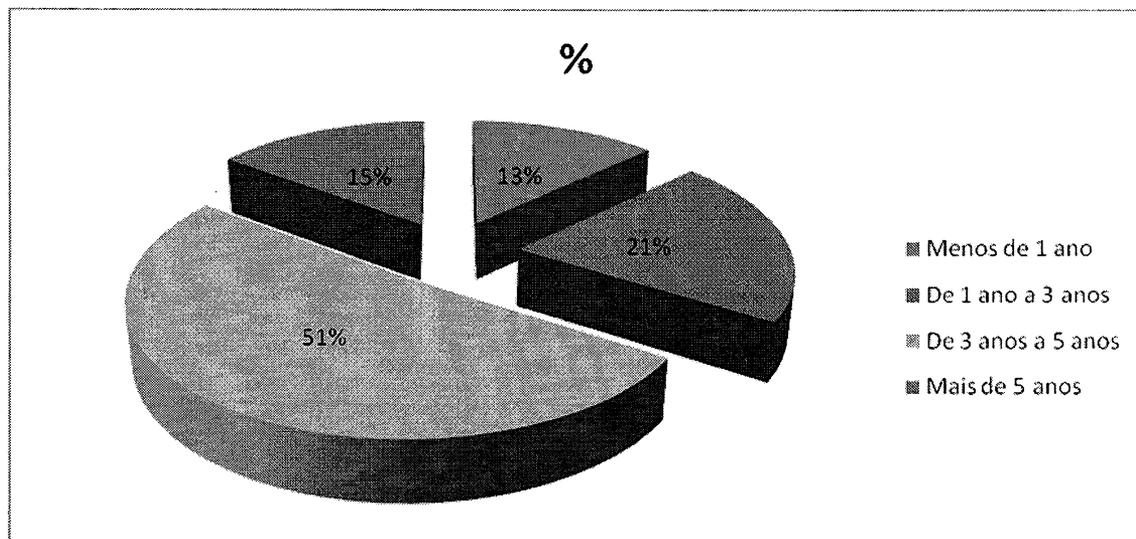
INTERPRETAÇÃO DOS GRÁFICOS

Tabela 1 – Tempo de estudo neste colégio

ITEM	Nº DE RESPOSTAS	%
Menos de 1 ano	30	13%
De 1 ano a 3 anos	47	21%
De 3 anos a 5 anos	115	51%
Mais de 5 anos	32	15%

Fonte: Questionário aplicado

Gráfico 1 – Tempo de estudo neste colégio



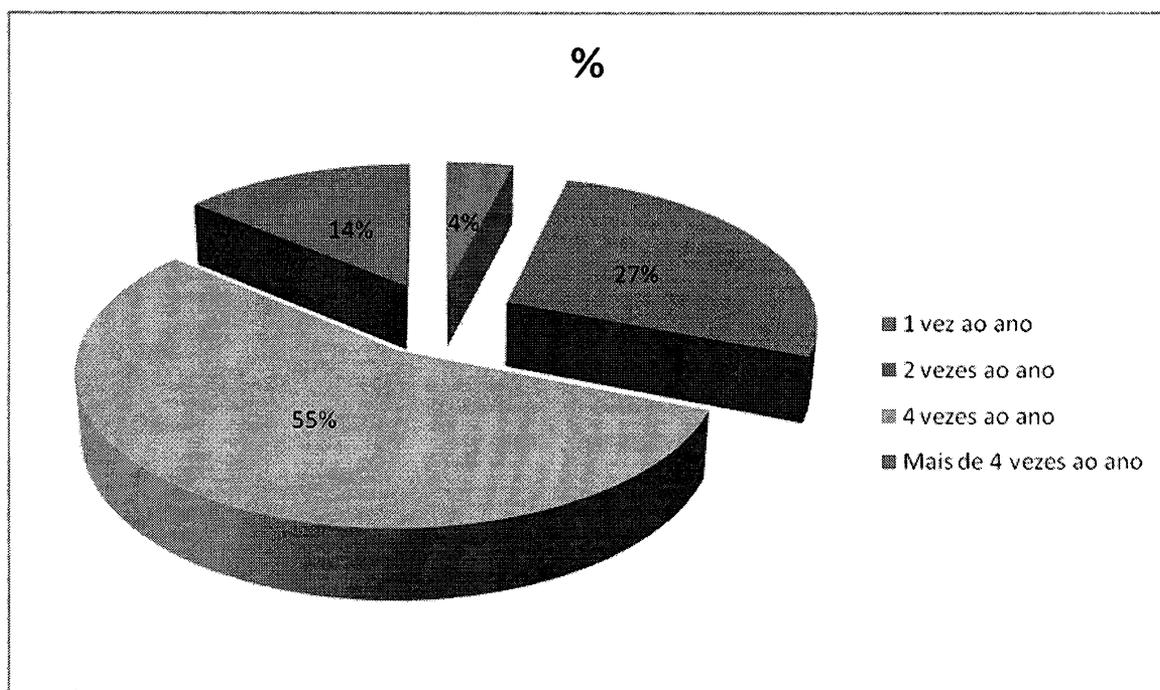
Os resultados apontam para um percentual de 51 % dos alunos que estudam na faixa de 3 anos a 5 anos, sendo que 21% frequentam este colégio de 1 ano a 3 anos, 15 % dos alunos estão estudando a mais de 5 anos e 13% são estudantes com menos de 1 ano no colégio.

Tabela 2 – Frequência dos pais no colégio

ITEM	Nº DE RESPOSTAS	%
1 vez ao ano	9	4%
2 vezes ao ano	60	27%
4 vezes ao ano	123	55%
Mais de 4 vezes ao ano	32	14%

Fonte: Questionário aplicado

Gráfico 2 – Frequência dos pais no colégio



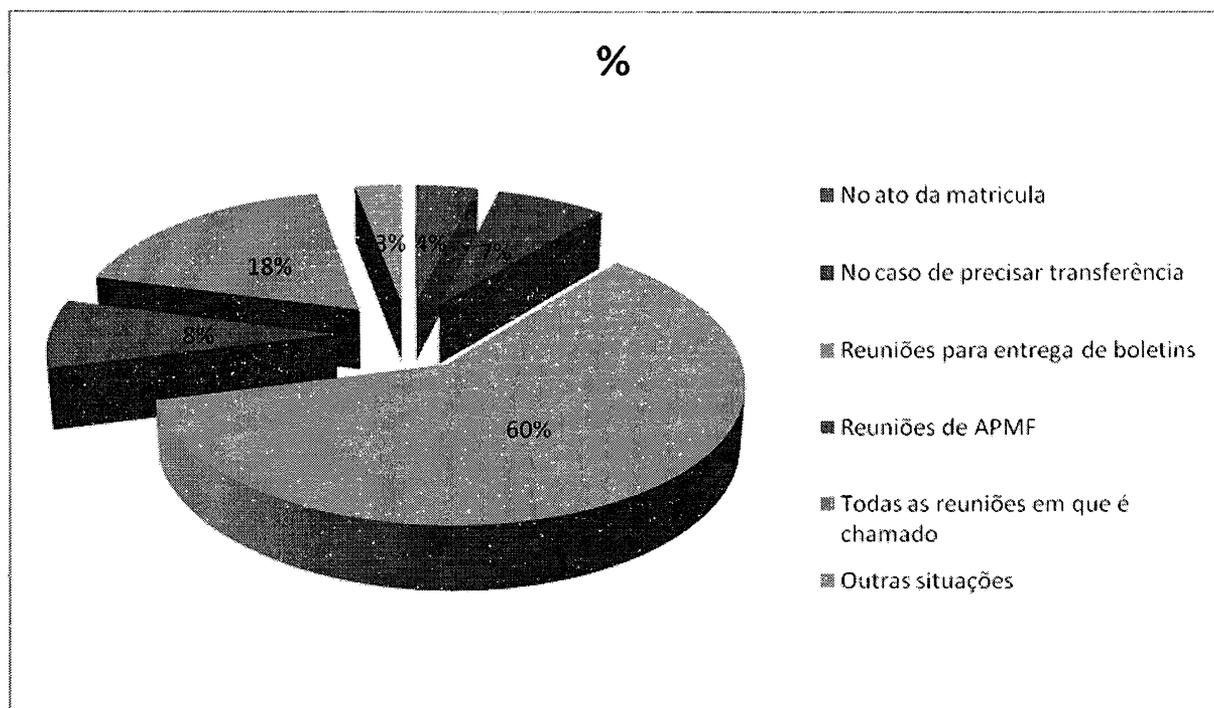
O gráfico 2 revela que 55% dos pais dos alunos deste colégio, costumam frequentá-lo 4 vezes ao ano, 27% frequentam 2 vezes ao ano, 14% frequentam mais de 4 vezes ao ano e 4% diz que vai ao colégio apenas 1 vez ao ano.

Tabela 3 – Momentos que procura o colégio

ITEM	Nº DE RESPOSTAS	%
No ato da matricula	9	4%
No caso de precisar transferência	16	7%
Reuniões para entrega de boletins	134	60%
Reuniões de APMF	18	8%
Todas as reuniões em que é chamado	41	18%
Outras situações	6	3%

Fonte: Questionário aplicado

Gráfico 3 – Momentos que procura o colégio



Os resultados demonstram que 60% dos pais comparecem ao colégio em reuniões para entrega de boletim, 18% dos pais responderam que vão ao colégio toda reunião, que são chamados, 8% participam das reuniões da APMF, 7% procuram o colégio se precisarem de transferência, 4% responderam outras situações como: indisciplina dos filhos, dificuldade de aprendizagem e quando os professores chamam para resolverem problemas de relacionamento

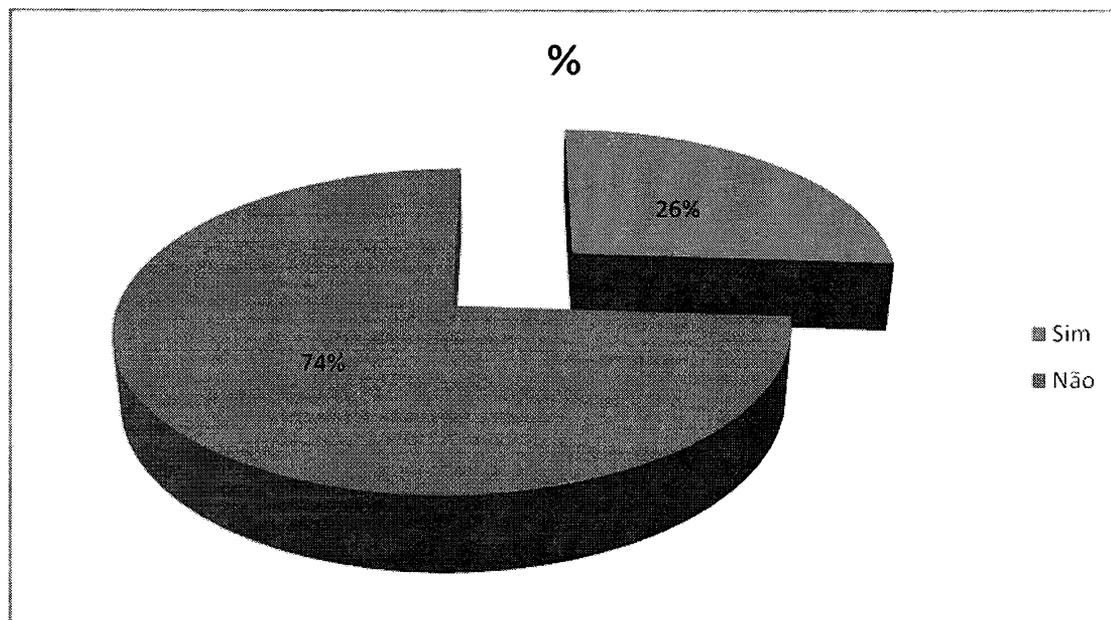
de seus filhos com colegas e até professores e 3% disseram que vão apenas fazer a matrícula e que depois não tem tempo para irem ao colégio toda vez que tem uma reunião.

Tabela 4 – Participação em APMF

ITEM	Nº DE RESPOSTAS	%
Sim	84	26%
Não	236	74%

Fonte: Questionário aplicado

Gráfico 4- Participação em APMF



Os resultados demonstram que 74% dos pais não participam de APMF e 26% participam ou já participaram em outras gestões.

Na questão aberta “Por quê?” os pais que responderam Sim, disseram que consideram importante participarem da APMF, consideram que é relevante estar por dentro do que acontece na escola.

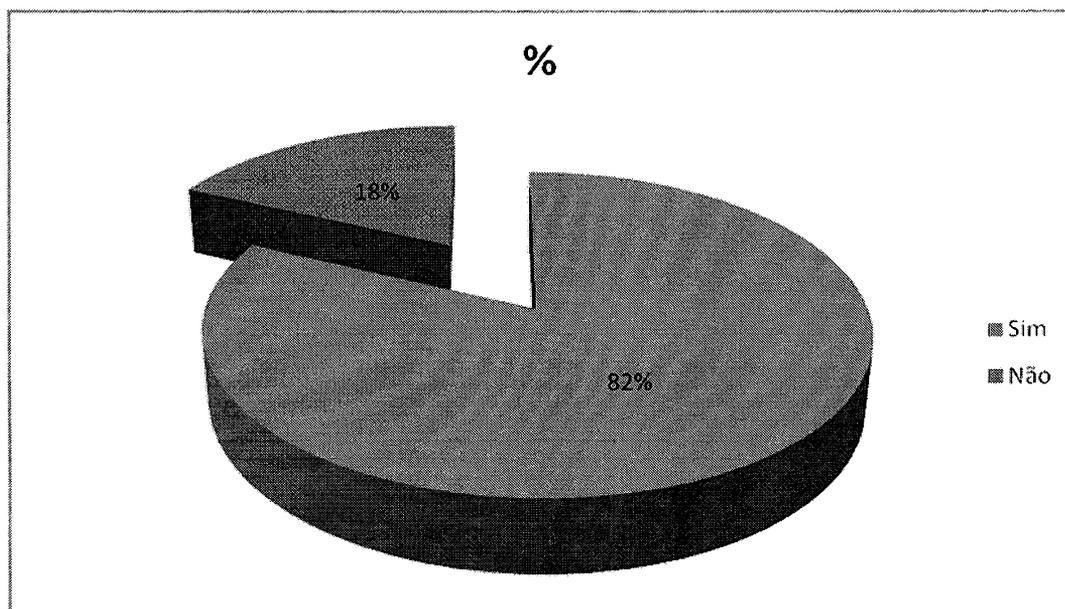
Os pais que responderam, não, alegaram a falta de tempo, para frequentarem reuniões e outros disseram que não adianta, que a APMF não consegue nada, já que as decisões para mudanças na escola não dependem deles.

Tabela 5 – Participação em eleição para diretor

ITEM	Nº DE RESPOSTAS	%
Sim	184	82%
Não	40	18%

Fonte: Questionário aplicado

Gráfico 5 – Participação em eleição para diretor



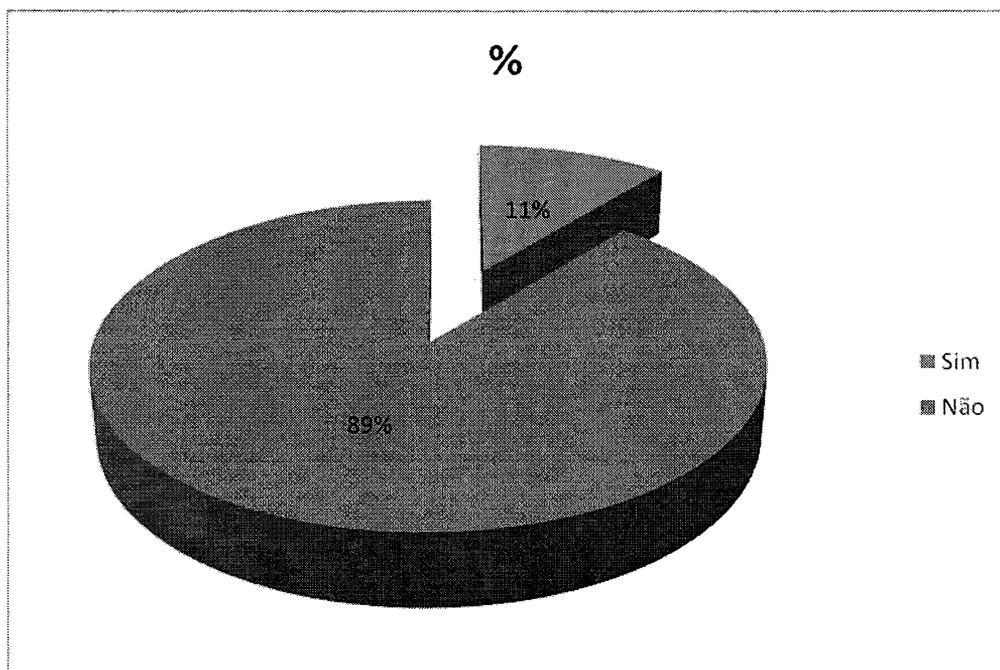
No que se refere à eleição de diretores, a participação é expressiva, sendo que 82% dos pais responderam que já participaram de eleição para diretor e 18% responderam que não votaram em eleições para diretor.

Tabela 6 – Cobrança de Promessas do Plano Gestão do diretor

ITEM	Nº DE RESPOSTAS	%
Sim	25	11%
Não	199	89%

Fonte: Questionário aplicado

Gráfico 6 – Cobrança de Promessas do Plano de Gestão do diretor



De acordo com os resultados, 89% dos pais nunca cobraram as promessas feitas pelo diretor e contemplamos no Plano de Gestão e 11% afirmaram que já cobraram as promessas feitas.

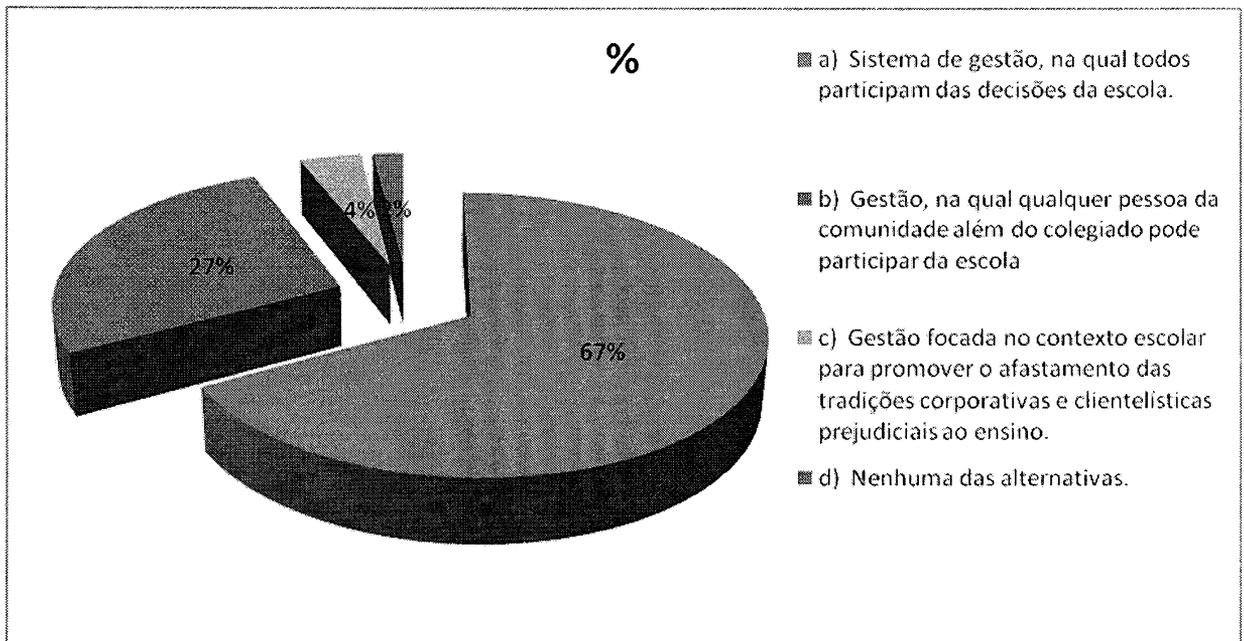
Na questão aberta Por quê? Os pais que responderam, Não, disseram que não conheciam as promessas, outros alegaram que não adianta cobrar, porém 11% dos pais responderam que já tiveram oportunidade de cobrar essas promessas e obtiveram respostas.

Tabela 7 – Entendimento sobre administração democrática

ITEM	Nº DE RESPOSTAS	%
a) Sistema de gestão, na qual todos participam das decisões da escola.	150	67%
b) Gestão, na qual qualquer pessoa da comunidade além do colegiado pode participar da escola	59	27%
c) Gestão focada no contexto escolar para promover o afastamento das tradições corporativas e clientelísticas prejudiciais ao ensino.	10	4%
d) Nenhuma das alternativas.	5	2%

Fonte: Questionário aplicado

Gráfico 7 – Entendimento sobre administração democrática



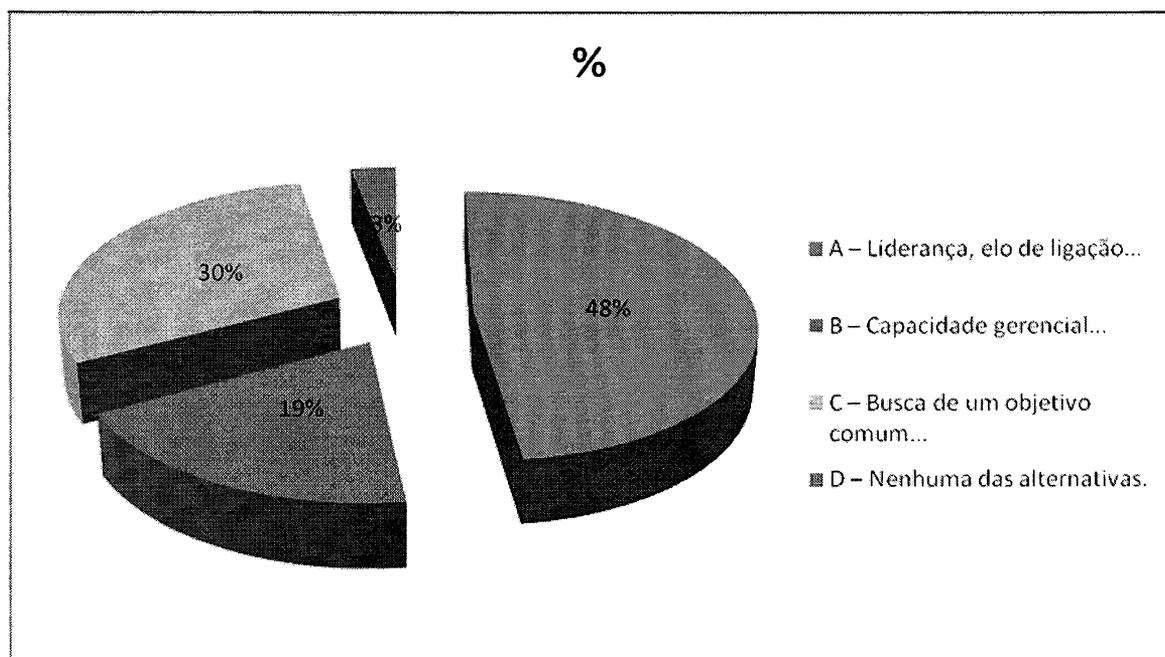
Os resultados apontam que 67% dos pais entendem que a administração escolar democrática é um sistema de gestão, onde todos os membros do contexto escolar participam do processo decisório, 27% entendem que além das pessoas do contexto escolar, qualquer representante da comunidade pode participar das decisões do processo pedagógico, 4% responderam que esse modelo de gestão pode ser democrático, contribui para o fim do corporativismo e clientelismo e 2% responderam que entendem a gestão democrática diferente das alternativas. Na questão aberta alguns disseram que entendem como uma gestão que tem muitas reuniões, muitas discussões para chegar à tomada da decisão.

Tabela 8 – Habilidades e competências do gestor escolar

ITEM	Nº DE RESPOSTAS	%
A – Liderança, elo de ligação...	108	48%
B – Capacidade gerencial...	42	19%
C – Busca de um objetivo comum...	67	30%
D – Nenhuma das alternativas.	7	3%

Fonte: Questionário aplicado

Gráfico 8 – Habilidades e competências do gestor escolar



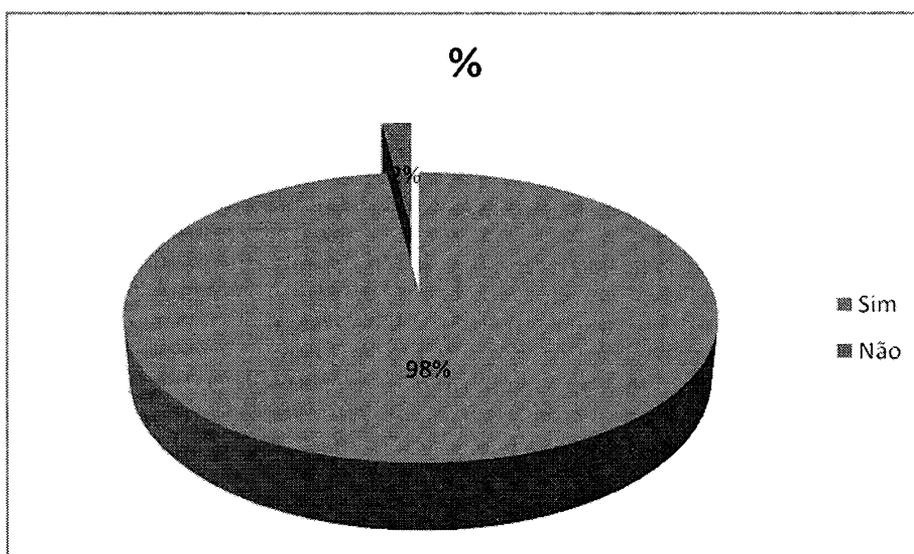
Em relação às habilidades e competências, 48% dos pais apontaram a alternativa A como as necessidades para o gestor escolar, 30% responderam a alternativa C, 19% afirmaram que as habilidades e competências se referem à alternativa B, e 3% responderam a letra D como nenhuma das alternativas. Na questão aberta, apontaram que o diretor deve ser enérgico, ter pulso firme, mas ao mesmo tempo ser amigo de todos e ser receptivo a críticas.

Tabela 9 – Gestão democrática contribui para qualidade de ensino?

ITEM	Nº DE RESPOSTAS	%
Sim	219	98%
Não	5	2%

Fonte: Questionário aplicado

Gráfico 9 – Gestão democrática contribui para qualidade de ensino?



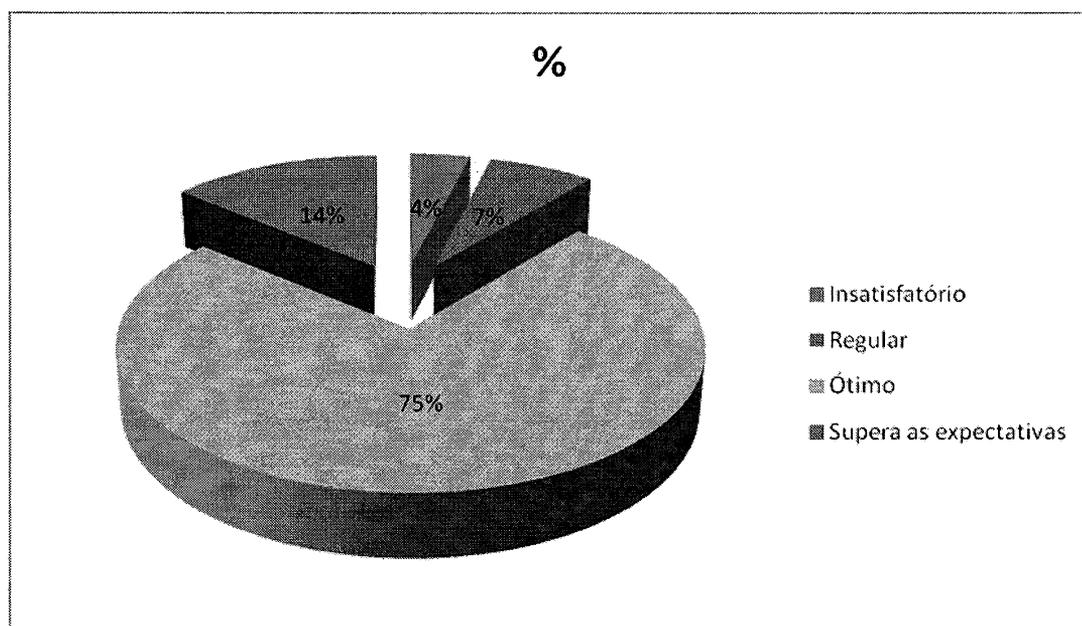
No que refere à relação gestão democrática e qualidade de ensino, 98% dos pais responderam que sim, a gestão democrática contribui para melhoria do ensino e apenas 2% disseram que essa relação não contribui para qualidade de ensino.

Tabela 10 – Grau de satisfação com o gestor escolar

ITEM	Nº DE RESPOSTAS	%
Insatisfatório	10	4%
Regular	16	7%
Ótimo	168	75%
Supera as expectativas	30	14%

Fonte: Questionário aplicado

Gráfico 10 – Grau de satisfação com o gestor escolar



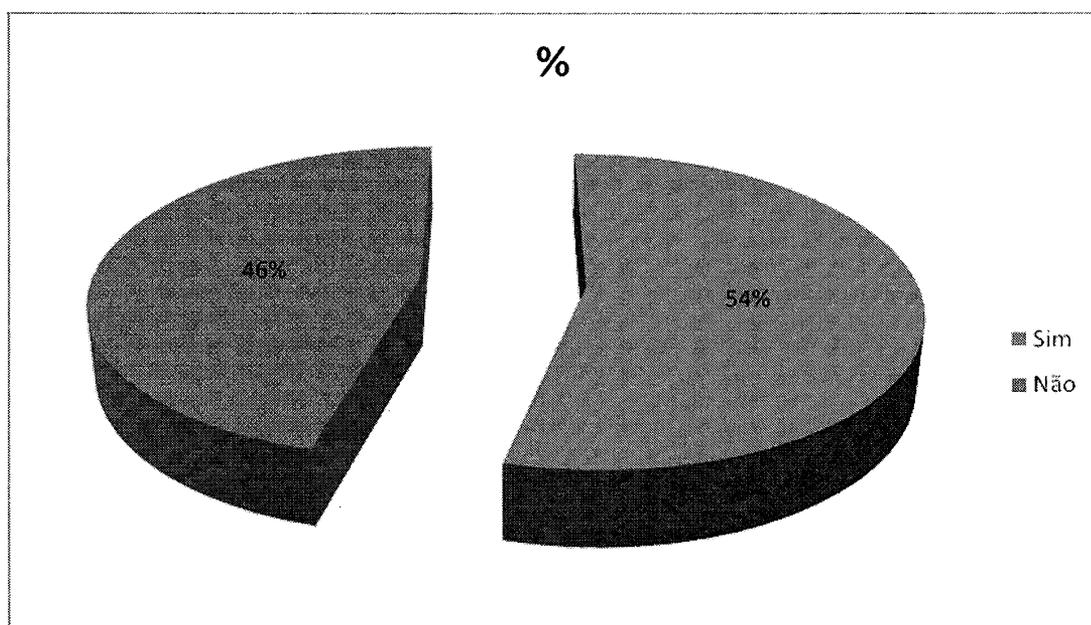
De acordo com os resultados, 75% dos pais consideram ótimo a atuação do diretor, 14% disseram que ele supera as expectativas, 7% responderam que é regular e 4% consideram insatisfatória.

Tabela 11 – Participação em movimentos para buscar melhorias para o colégio

ITEM	Nº DE RESPOSTAS	%
Sim	121	54%
Não	103	46%

Fonte: Questionário aplicado

Gráfico 11 – Participação em movimentos para buscar melhorias para o colégio



No que se refere à participação em movimentos, 54% dos pais entrevistados responderam que já participaram de movimentos por melhorias no colégio e na educação sendo que 46% responderam que não participaram de movimentos na escola.

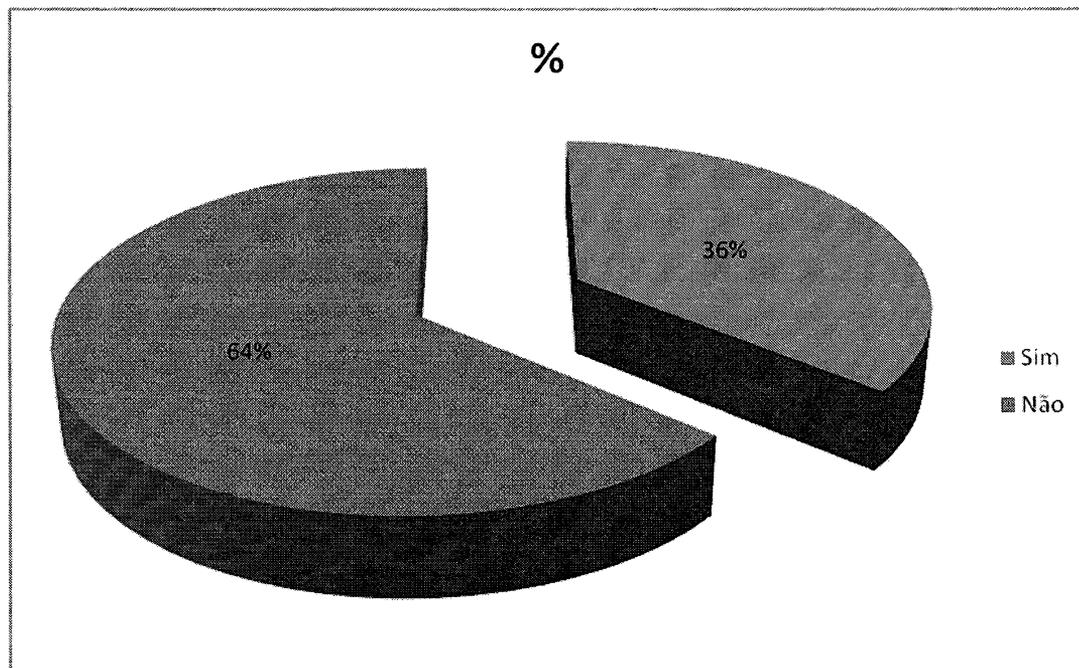
Na questão aberta, apenas os que disseram não, justificaram alegando que não adianta, pois já viram movimentos que não conseguiram as melhorias buscadas na luta, e só para perder tempo, ainda teve pais que disse ser uma ilusão.

Tabela 12 – Vivência em situações de mudanças conquistadas pelos pais

ITEM	Nº DE RESPOSTAS	%
Sim	81	36%
Não	143	64%

Fonte: Questionário aplicado

Gráfico 12 – Vivência em situações de mudanças conquistadas pelos pais



No aspecto mudanças conquistadas pelos pais 64% responderam que não vivenciaram situações de mudanças e 36% responderam que sim, que já conseguiram algumas mudanças. Na questão 7 do questionário foi pedida a visão dos pais no que se refere ao relacionamento do diretor com a comunidade escolar.

A – O aluno – a relação com aluno é bem amistosa, mas enérgica quando precisa;

B – Os pais – o diretor recebe bem os pais, esta sempre pronto a ouvi-las; trata todos com respeito e atenção.

C – Professores – mantém relação de amizade, respeito e igualdade de direitos e deveres. É bem receptivo a críticas.

D – Funcionários – o diretor se relaciona bem com os funcionários, é aberto ao diálogo esta sempre disposto a ouvir.

ANEXO III

Os investimentos previstos pelo Governo do Estado nas estruturas das instituições ultrapassa o montante de R\$ 3,5 milhões

Com a obra do Colégio Estadual Cataratas, que deve ser concluída até o final do ano, a liberação da obra do Colégio Estadual Itagiba Fortunato, que será realizada no início de 2009, e o projeto para a construção de duas novas unidades de ensino o Núcleo Regional de Educação de Cascavel pretende ampliar para 40 mil o número de vagas na rede pública estadual. Além das novas unidades de acordo com a chefe do Núcleo Regional de Cascavel Marlene Vilela de Jesus Dias, outras unidades serão reformadas com prioridades para os colégios Costa e Silva (Jardim Maria Luiza), Professora Julia Wanderley (Claucete) e Olinda Truta de Camargo (Jardim Panorâmico). Os investimentos com melhorias nas estruturas das instituições e ensino e construção dos novos prédios ultrapassam o montante de R\$ 3,5 milhões.

De acordo com a chefe do Núcleo, para que aconteça o aumento do número de vagas, alguns colégios terão suas estruturas ampliadas. Ela aponta que a separação das instituições onde existe dualidade, como é o caso do Colégio Professora Júlia Wanderley que divide estrutura com a Escola Municipal Michalina Sechodolak também contribuirá para esse aumento. Um dos projetos que está sendo realizado é a questão da construção de um colégio no bairro Canadá. De acordo com Marlene, o terreno já existe e o projeto está em fase de estudo. "Já temo o modelo do prédio para o novo colégio", comenta.

A região Oeste também é outra região que receberá uma nova unidade. "Estamos trabalhando para encontrar um terreno adequado para a construção de um colégio na região Oeste", lembra Marlene. Segundo ela, com essas duas novas instituições de ensino darão condições de ampliar o atendimento aos alunos que moram nas respectivas regiões.

São Cristóvão

Com relação ao Colégio São Cristóvão, que também



A entrega da obra do Colégio Cataratas está prevista para o próximo ano