

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Departamento de Planejamento e Administração Escolar
Curso de Especialização em Organização do Trabalho Escolar

MIRIAN STELMACHTCHUK

**O funcionamento dos Conselhos de CMEI em Curitiba
sob a perspectiva de seus diretores**

CURITIBA
2009

MIRIAN STELMACHTCHUK

**O funcionamento dos Conselhos de CMEI em Curitiba
sob a perspectiva de seus diretores**

Monografia apresentada como
requisito parcial à obtenção do título
de Especialista em Organização do
Trabalho Pedagógico, Universidade
Federal do Paraná.

Orientação: Prof. Dr. Ângelo Ricardo
de Souza.

CURITIBA
2009

Parecer sobre a monografia da aluna MIRIAN STELMACHTCHUK, intitulada “O funcionamento dos Conselhos de CMEI em Curitiba sob a perspectiva de seus diretores”

A aluna Mirian desenvolveu um bom trabalho no correr do último ano no processo de produção da sua monografia. Confirmando tal afirmação lembrando-me das dificuldades iniciais que ela sentia. Ela fez a maioria das leituras que recomendei e procurou incorporá-las, na medida das suas possibilidades, além de ter procurado outras bases bibliográficas para o estudo. Bem como, sempre escutou minhas orientações para a coleta dos dados empíricos. O texto, todavia apresenta ainda problemas na escrita, mas mesmo com alguns erros de digitação, não parece haver problemas sérios nesta área.

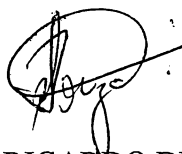
Quanto ao tema, considero relevante e atual. Mas, o título anuncia mais do que podemos encontrar no corpo do texto. A autora promete uma incursão sobre o funcionamento dos conselhos de CMEI em Curitiba, a partir dos olhares dos seus diretores, presidentes natos dos conselhos, mas sinto que não houve o devido aprofundamento na análise do problema. Faltou melhor articulação entre teoria e empiria na análise dos dados.

O conteúdo é relevante, e demonstra boas possibilidades de construção da sua trajetória como pesquisadora. Falta ainda aprofundamentos, como já citei. Particularmente, quanto à própria idéia de gestão democrática, sempre um problema conceitual nos estudos na área. Ademais, o trabalho não conseguiu transpor da imediatividade do que disse o questionado/entrevistado para a análise dos significados de tais impressões.

Este último ponto é importante quando tratamos da descrição e análise dos dados empíricos. Talvez o que falte aqui é uma análise de estímulo e não uma análise apenas de resposta, como a autora faz. Isto é, nos interessa saber o que pensam os diretores sobre os conselhos, mas mais importante talvez seja descobrir as razões dos diretores pensarem da maneira como o fazem.

De toda forma, a autora conseguiu produzir um trabalho que considero bom. E, portanto, concluo aprovando o texto monográfico, e atribuo-lhe grau/nota 75 (**SETENTA E CINCO**).

Curitiba, abril de 2009.



ÂNGELO RICARDO DE SOUZA
Professor DEPLAE/ED
Orientador

PARECER

Declaro para os devidos fins que **MIRIAN STELMACHTCHUK** apresentou o trabalho monográfico intitulado ***O funcionamento dos Conselhos de CMEI em Curitiba sob a perspectiva de seus diretores***, sob orientação do Professor Doutor Ângelo Ricardo de Souza, com condições acadêmicas de aprovação.

Ressalto que o tema da monografia é de extrema relevância, pois na área de educação infantil pouco tem se investigado sobre os processos de gestão democrática. Avalio que o problema posto trata-se de uma boa pergunta de investigação, porém, o mesmo não foi tomado com profundidade talvez pelas dificuldades no próprio processo formativo acadêmico com o universo da pesquisa.

A estrutura do trabalho está adequada, embora algumas fragilidades se evidenciam, como por exemplo no capítulo 1, seria necessário um contexto mais detalhado sobre a organização da educação infantil na rede municipal, uma vez que a configuração da gestão democrática e dos Conselhos nos Centros Municipais de Educação Infantil tem relação com a própria história dessas instituições na rede municipal. Vale atentar também para uma incongruência nos dados empíricos: na página 22, a autora revela ter realizado o trabalho nos 153 CMEIs, porém, mais adiante no texto, é explicitado que “dos 163 diretores dos Centros Municipais de Educação Infantil de Curitiba, cerca de

70 responderam ao questionário avaliativo” (p.25). Portanto, é necessário precisar o número exato dos estabelecimentos de CMEIs na rede de Curitiba.

Apesar das indicações acima feitas, o trabalho traz questões valiosas para se compreender particularidades do processo de gestão democrática nas instituições de educação infantil, por exemplo: sobre o perfil das gestoras e os temas tratados nas reuniões dos Conselhos. Sobre este último, destaco que o assunto sobre o desenvolvimento das crianças, brincadeiras, sua alimentação, quase não aparece, tendo sido revelado por apenas uma participante (p.31). Isso é um indicador sobre a compreensão, pelos seus gestores, da natureza do trabalho da educação infantil e revelador do lugar que esta instituição ocupa no repertório dos dirigentes das instituições públicas de educação infantil municipal em Curitiba.

Nota: 75 (setenta e cinco)

Curitiba, maio de 2009.



GIZELE DE SOUZA
Professora Adjunta do Setor de Educação

AGRADECIMENTOS

A todos os diretores e diretoras dos Centros Municipais de Educação Infantil do Município que contribuíram para a realização dessa pesquisa.

Ao professor Ângelo, pelo apoio, incentivo e atenção dispensada.

A minha família, pelo apoio e amor incondicional.

RESUMO

O presente trabalho apresenta reflexões acerca de gestão democrática, mais especificamente com relação ao funcionamento dos Conselhos de CMEIs, sob a perspectiva de seus diretores. O objetivo principal da pesquisa foi entender a dinâmica de funcionamento dos Conselhos de CMEI do município de Curitiba em todos os seus aspectos: organização, legislação, participação dos conselheiros, tomadas de decisões, planos de ação, além de identificar também como tem se dado o processo de gestão democrática nas tomadas de decisões dos Conselhos de CMEI do município de Curitiba, assim como refletir sobre como tem sido a participação de cada um dos segmentos do Conselho, levando em consideração não apenas a participação presencial, mas sim uma participação efetiva, no que diz respeito às tomadas de decisões e implementações das mesmas. O trabalho compreendeu tanto a pesquisa bibliográfica, quanto um levantamento por meio de um questionário destinado aos gestores dos CMEI, com o objetivo de conhecer e analisar as práticas de gestão presentes nos locais pesquisados, observando-se suas particularidades, problemas e positivities com relação ao funcionamento do Conselho de CMEI. Os resultados da pesquisa indicaram que, embora há um esforço por parte dos profissionais do CMEI em realizar um trabalho de qualidade através do Conselho, ainda existem dificuldades a serem superadas, como uma participação mais efetiva dos pais e a necessidade de maiores recursos para a implementação das ações decididas pelos Conselheiros.

Palavras-chave: Gestão democrática; Conselho de CMEI; Participação das famílias.

LISTA DE SIGLAS

APF	Associação de Pais e Funcionários
CMEI	Centro Municipal de Educação Infantil
SME	Secretaria Municipal de Educação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO I – Os caminhos da gestão democrática no município de Curitiba	
1. Gestão democrática e participação da população nas instituições de Educação Infantil	10
2. Um breve histórico sobre a Educação Infantil no município de Curitiba	14
3. A criação dos Conselhos de CMEIS no município de Curitiba	17
CAPÍTULO II – Os Conselhos de CMEI em Curitiba	
1 A pesquisa qualitativa como escolha de opção metodológica	22
2. Os Conselhos de CMEI em Curitiba: o início da democracia	25
2.1 <i>Um breve perfil profissional dos diretores</i>	25
2.2 <i>O grau de participação dos conselheiros nas reuniões do Conselho de CMEI</i>	27
2.3 <i>Temas discutidos durante as reuniões</i>	30
2.4 <i>Freqüência da realização das reuniões</i>	34
2.5 <i>Consensos e divergências na tomada de decisões</i>	35
2.6 <i>Dificuldades encontradas com relação ao funcionamento do Conselho de CMEI</i>	37
2.7 <i>As virtudes e pontos positivos do Conselho de CMEI</i>	39
2.8 <i>Sugestões para melhorias no funcionamento do Conselho de CMEI</i>	80
CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	47
ANEXOS	49

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa, parte avaliativa do curso de especialização em Organização do Trabalho Escolar, da Universidade Federal do Paraná procurou conhecer a dinâmica dos processos de organização e funcionamento do Conselho de CMEI, avaliando em que medida ele tem se prestado à construção da gestão democrática, sob a perspectiva de seus diretores.

Nesta pesquisa procurou-se entender a dinâmica de funcionamento dos Conselhos de CMEI do município de Curitiba em todos os seus aspectos: organização, legislação, participação dos conselheiros, tomadas de decisões, planos de ação, entre outros.

Buscou-se identificar também como tem se dado o processo de gestão democrática nas tomadas de decisões dos Conselhos de CMEI do município de Curitiba, assim como refletir sobre como tem sido a participação de cada um dos segmentos do Conselho (pais, professores, educadores, equipe pedagógica e direção), levando em consideração não apenas a participação presencial, mas sim uma participação efetiva, no que diz respeito às tomadas de decisões e implementações das mesmas.

A presente pesquisa realizou um levantamento por meio de um questionário destinado aos gestores dos CMEI, com o objetivo de conhecer e analisar as práticas de gestão presentes nos locais pesquisados, observando-se suas particularidades, problemas e positivities com relação ao funcionamento do Conselho de CMEI.

Os Conselhos de CMEI foram implantados muito recentemente no município de Curitiba, acerca de 4 anos, mais precisamente. Tendo em vista o pouco tempo de implantação desse órgão participativo nas Unidades, pode-se considerar que pouco ou quase nada se conhece sobre o seu funcionamento. Não há uma perspectiva exata daquilo que tem dado certo nos Conselhos, nem daquilo que não está ocorrendo de forma satisfatória. Por este motivo, é importante que haja uma análise sobre como tem funcionado os Conselhos de CMEI em Curitiba.

No que diz respeito a gestão democrática, é importante lembrar que o Conselho deve ser o espaço de discussão coletiva, na tomada de todas as decisões importantes da Unidade e deve garantir que todos os segmentos

(pais, educadores, professores, direção e equipe pedagógica) participem de forma efetiva.

A fundamentação teórica, a qual serviu como base para a análise dos dados coletados, está subdividida em alguns tópicos e tratam especialmente da gestão democrática e participação da população nas instituições de Educação Infantil. Há também um breve histórico sobre a Educação Infantil no município de Curitiba e, por fim, o tratamento direto sobre os Conselhos de CMEIS no município de Curitiba.

É por meio de pesquisas como esta que se poderá conhecer melhor a realidade dos Conselhos de CMEI em Curitiba, analisando sua forma de funcionamento. Isso é importante para que se reconheça aquilo que não tem sido satisfatório, podendo-se assim analisar a forma mais adequada de melhora, bem como identificar aquilo que tem dado certo e, por isso, deve ser reconhecido e divulgado a todos.

Capítulo I

Os caminhos da gestão democrática no município de Curitiba.

1 Gestão democrática e participação da população nas instituições de Educação Infantil

Nas instituições de educação infantil, deve-se priorizar a participação cidadã da comunidade nas decisões daquela instituição. Gestão democrática entendida como um processo político por meio do qual são tomadas decisões no cotidiano escolar, encaminhamentos são definidos, ações são executadas, acompanhadas, fiscalizadas e avaliadas de maneira coletiva, contando com todas as pessoas que participam do dia a dia da instituição. Souza define o processo de gestão democrática da seguinte maneira:

A gestão democrática é compreendida então como um processo político através do qual as pessoas que atuam na/sobre a escola¹ identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Este processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (SOUZA, 2006, p.130).

Gadotti (2000, p.67) fala que para a implementação dessa participação coletiva, é necessário que a gestão democrática seja vivenciada no dia-a-dia das instituições, seja incorporada ao cotidiano e se torne tão essencial para o bom andamento daquele local.

Para que isso ocorra, faz-se necessário criar as condições adequadas para seu funcionamento, construindo de forma cotidiana e permanente “sujeitos sócio-políticos que sejam capazes de atuar de acordo com as necessidades desse novo que-fazer pedagógico-político”. Também é importante que seja redefinido “tempos e espaços escolares que sejam adequados à participação, condições legais de encaminhar e colocar em prática propostas inovadoras”, além do respeito aos direitos básicos dos profissionais da área de ensino (plano de carreira, política salarial, capacitação profissional).

É necessário ainda que “conheçamos as experiências já vividas,

tomemos conhecimento de seus limites e avanços, superemos suas falhas, aperfeiçoando seus aspectos positivos e criando novas propostas para os problemas que persistem” (GADOTTI, 2000, p.67).

Neste processo, sempre temos de ter presentes três elementos: a participação efetiva do maior número possível de pessoas de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito e a garantia de implementação da vontade da maioria, além da garantia do pleno acesso às informações a todas as pessoas da escola (professores, funcionários, alunos e familiares). De acordo com a SME:

A escola deve se configurar como um ambiente que propicie condições de igualdade de participação a todos. Através das ações do cotidiano, a escola evidencia, ou não, seu compromisso com as comunidades escolar e local de propiciar meios e oportunidades para que compreendam e vivenciem a gestão democrática (SME_ CTBA, 2006, p. 46, vol.1).

Ao se desejar uma instituição realmente democrática, é importante levar em conta que, conforme afirma Luis Fernandes Dourado, “a democratização da escola passa pela democratização do acesso, da permanência e da gestão” (2000, p.89). Para que isso realmente ocorra, é necessário haver uma mobilização de toda a comunidade. Conforme Dourado:

A articulação entre os diversos segmentos que compõe a escola, a discussão sobre a formação de licenciados, a criação de espaços e mecanismos de participação e exercício democrático das relações de poder colocam-se como prerrogativas fundamentais para a problematização da escola que temos e para a sinalização daquela que queremos (DOURADO, 2000, p.89).

É por meio da articulação entre os segmentos que participam do cotidiano da instituição de educação infantil que se pode haver uma discussão realmente plena sobre os problemas que a escola enfrenta e o que se pode fazer para mudar essa situação. Bianca Cristina Correia (2001, p.20) corrobora a opinião de Dourado, observando que “a idéia não é a de que famílias ensinem educadores ou vice-versa. Considera-se as diferenças entre uma e outra instituição, as peculiaridades de cada uma em função inclusive da forma como se dá o agrupamento e a organização em casa e na escola”.

Semelhante visão de participação coletiva é mostrada pela Secretaria Municipal de Educação de Curitiba:

A participação efetiva da coletividade na atividade educativa pressupõe transparência nas decisões, representatividade e participação política. As instituições educacionais devem apresentar espaço para que a

diversidade e o pluralismo de idéias se manifestem, possibilitando que diferentes instancias da comunidade educacional reflitam e participem de decisões relativas à socialização do conhecimento e à formação dos estudantes (SME_CTBA, 2006, p.13, vol.1).

Para que se consiga uma participação efetiva de todos os segmentos, são necessárias algumas estratégias para incentivar a participação de todos, em especial a dos pais, que, por diversos motivos, como falta de tempo ou interesse, acabam ficando afastados dos processos de tomada de decisões no cotidiano da instituição. A SME defende que cada Unidade de Educação Infantil deve montar suas próprias estratégias, levando em conta sua realidade, o relacionamento que possui com a comunidade, bem como o espaço físico que dispõe.

Correia (2001, p.26) vem reafirmar essa concepção afirmando que o caminho da gestão democrática necessariamente envolve a participação das famílias, não é o mais fácil “porque envolve enfrentamentos e busca de consensos em lugar de imposições etc., ainda assim ele parece ser o mais promissor quando o princípio que norteia o trabalho é, principalmente, a busca de uma educação de qualidade para todas as crianças”.

Para efetivar esse processo, torna-se fundamental a escolha das estratégias para interação com as famílias, que é definida pela equipe que atua no espaço de Educação Infantil, de acordo com objetivos do processo educacional. É extremamente importante para essa significação ter em vista o conhecimento da criança, “considerando sua realidade sociocultural, e entender a relação entre família e espaço educativo em toda a sua dimensão, respeitando modos de agir e pensar, valorizando costumes e tradições, esclarecendo objetivos, atitudes e prioridades da instituição” (SME_CTBA, 2006, p.48, vol.2).

Essa participação deve se dar especialmente por meio de um órgão colegiado, que tenha representatividade de todos os segmentos da comunidade escolar, garantindo assim a democratização escolar.

São diversos os estudos e pesquisas referentes à gestão democrática no Ensino Público, onde uma parcela destes trabalhos destina-se especificamente à Educação Infantil. Porém, o que se percebe é que pouco tem se estudado no que se refere a participação dos pais nas tomadas de decisões cotidianas da instituição de Educação Infantil. Os Conselhos de

CMEI, em especial, ainda são pouco estudados, talvez pelo fato da implantação desses órgãos serem muito recentes.

É importante salientar que é de fundamental importância que, ao analisar o processo de gestão democrática de uma instituição educativa, haja um grande esforço em conhecer a prática realizada pela mesma, no sentido de procurar reconhecer quais as maiores dificuldades apresentadas, levando em conta o grau de autonomia de cada participante deste processo, bem como a participação coletiva.

Algumas pesquisas nesse campo da gestão democrática ainda buscam analisar a prática dos seus campos de pesquisa através dos estudos de legislações e documentos específicos da instituição pesquisada, como regimentos, etc.

Alexandre Luiz Martins de Freitas (2000, p.1) afirma em sua pesquisa que “a gestão democrática da escola será possível se houver mecanismos de participação da população, desde o acesso às informações até a tomada de decisões e que a atitude mais aberta de todos os que estão envolvidos no processo é estímulo à participação

A pesquisadora Bianca Cristina Correa estudou a temática da gestão democrática, analisando de maneira especial a participação dos pais em seu trabalho, realizado no município de Curitiba. O trabalho tinha como objetivo principal analisar até que ponto a participação das famílias pode influenciar positivamente no cotidiano do estabelecimento de Educação Infantil. Observou-se as formas de participação e levantou-se as práticas cotidianas presentes no local pesquisado.

Correia (2006, p.15) procurou apresentar uma dimensão política em seu trabalho, vendo a participação como um direito familiar, bem como sendo uma necessidade da própria instituição, como forma de melhoria da qualidade da educação, esta “entendida numa perspectiva democrática, ou seja, qualidade que se expressa num projeto educativo que respeita os direitos das crianças e que leva em consideração a sua realidade sócio-econômica e cultural, procurando transformá-la”

Estudo semelhante a esse foi realizado pela pesquisadora Sandra Lembo Fernandes Martinez, no município de Sorocaba, São Paulo, onde a pesquisadora enfoca a participação familiar nas instituições de Educação

Infantil, identificando as diversas maneiras de interação e mostrando planos de ação realizados nas escolas de Educação Infantil no município de Sorocaba / SP.

A pesquisa inicia discorrendo sobre importância de Educação Infantil, onde a autora descreve um breve histórico, bem como característica do desenvolvimento infantil. Realizou diversas entrevistas com familiares e diretoras das escolas de Educação Infantil do município, tendo como objetivo analisar a participação dos pais no cotidiano escolar.

Foram utilizados também, como forma de instrumento de pesquisa, como forma de se conseguir maiores informações sobre o assunto, a análise documental do Projeto Político Pedagógico das escolas. Através dessa análise a pesquisadora pode identificar diversos registros de participação da APM (Associação de Pais e Mestres) intervindo na tomada de decisões e reuniões das escolas.

Através das entrevistas, Martinez pode perceber que as reuniões de pais e professores para conversar sobre o desempenho escolar dos alunos é a principal forma de reunir os pais e obter, de certa forma, sua participação.

Assim, a pesquisadora analisa que “embora com um discurso oficial para a participação de pais, em múltiplos momentos na escola, o que se prevalece são as ações relacionadas à reunião de pais ou encontros individuais para falar sobre o desenvolvimento do filho” (Martinez, 2005, p.5). Dialogar frequentemente com as famílias e proporcionar um espaço receptivo para o processo de participação democrática ainda parece ser um objetivo a alcançado.

2 Um breve histórico sobre a Educação Infantil no município de Curitiba:

De acordo com as Diretrizes Curriculares do município de Curitiba, nos últimos vinte e oito anos, o atendimento e a educação das crianças com idade entre zero e seis anos na rede pública em Curitiba foram pensados e organizados por duas estruturas da Prefeitura Municipal de Curitiba: uma ligada à área da Assistência, e outra, à área da Educação.

As chamadas creches de vizinhança funcionavam em espaços domiciliares, com pequenos grupos de crianças de zero a seis anos, sob cuidados de uma responsável da comunidade. Mais tarde, “passaram a ser

gerenciadas pelas Associações de Moradores das comunidades onde estavam inseridas, com apoio técnico e financeiro da Prefeitura Municipal de Curitiba, sendo gradualmente integradas à Rede Oficial do Município, a partir de 1984” (SME_CTBA, 2006, p.3).

Foram construídas, ao longo desse período, diversas concepções sobre o papel da creche. É na década de 80 que se inicia uma concepção de creche como direito da mãe trabalhadora e especialmente da criança, “num momento em que se fez referência à qualidade do atendimento à criança e a uma política de atendimento infantil” (SME_CTBA, 2006, p.5).

Ainda na década de 80, “enquanto a Secretaria Municipal do Desenvolvimento Social dava continuidade ao Programa Creche, a Secretaria Municipal da Educação ampliava a rede pré-escolar, buscando melhoria no atendimento pedagógico, nutricional e de saúde” (SME_CTBA, 2006, p5.).

A Constituição Federal de 1988 veio então afirmar categoricamente a criança como cidadã de direitos e romper com premissas anteriores do atendimento em creches, a qual era vista como alternativa pública para solucionar uma necessidade de mães que não podiam ficar integralmente com seus filhos.

Já no ano de 1990, o Estatuto da Criança e do Adolescente ratificou essa concepção da educação infantil como um direito da criança, “o que se refletiu no processo educativo da criança de zero a seis anos em Curitiba. Com isso, uma intenção educacional passou a permear a proposta assistencial até então adotada no atendimento infantil” (SME_CTBA, 2006, p.6).

Nesse mesmo ano, foi difundida a Proposta de Atendimento à Criança de 0 a 6 Anos nas Creches, pela Secretaria Municipal da Criança, como norteadora do processo educativo nas creches municipais. O documento mostra que

dos cinco objetivos prioritários estabelecidos, destacavam-se três: ampliar o atendimento, afirmar a creche como espaço de educação e desenvolvimento da criança, procurando superar a perspectiva de guarda e cuidados, e desenvolver uma visão sócio educativa com relação às famílias e às comunidades (SME_CTBA, 2006, p.6).

A creche, vista dessa forma, como espaço de educação, exigiu capacitação dos profissionais que ali atuavam. Desse modo, entre 1989 e 1995, “foram criadas oportunidades de cursos, encontros e debates com profissionais de várias áreas de trabalho dentro da Educação Infantil, por meio

do Projeto Araucária – Centro de Apoio à Educação Pré-Escolar da Universidade Federal do Paraná” (Curitiba, 2006, p.7).

Os profissionais que atuavam no atendimento infantil até 1998 tinham o primeiro grau como formação mínima exigida. A partir desse ano

por meio do Projeto de Escolarização, desenvolvido pela Secretaria Municipal da Criança, em parceria com a Secretaria de Estado da Educação, eles concluíram o Ensino Médio em regime supletivo, e 120 profissionais iniciaram, em março de 2002, a Habilitação em Educação Infantil em nível médio, concluindo em julho de 2003. Dando continuidade a esse processo, em 2004, 500 profissionais iniciaram formação em nível médio, na modalidade normal (SME_CTBA, 2006, p.8).

A partir de 2000, foram transferidas para escolas próximas às creches algumas turmas de pré-escola dos Centros Municipais de Educação Infantil, “de acordo com a característica do atendimento da escola, em função da implantação dos Ciclos de Aprendizagem pela Secretaria Municipal da Educação, em que a pré-escola passou a constituir a etapa inicial do Ciclo I”.

Dessa forma, professores “passaram a atuar com crianças de cinco anos, nas turmas de Jardim II, nos Centros Municipais de Educação Infantil. A partir de 2002, nas escolas municipais, o atendimento em Educação Infantil foi ampliado, iniciando a atuação com crianças de quatro a cinco anos” (SME_CTBA, 2006, p.9).

Em abril de 2002, iniciou-se um processo de transição com o objetivo de inserir os Centros Municipais de Educação Infantil à Secretaria Municipal de Educação e, em 2003, os 135 centros já eram de responsabilidade dessa secretaria. Com a integração, “educadores e professores continuaram atuando nas unidades, e pedagogos passaram a compor o quadro de profissionais dos Centros Municipais de Educação Infantil, atuando durante quatro horas diárias para a orientação pedagógica” (SME_CTBA, 2006, p.9).

Durante o ano de 2003 até o ano de 2005, a Secretaria Municipal da Educação organizou discussões sobre a proposta pedagógica, tendo em vista a importância de se constituir diretrizes para o trabalho educativo, envolvendo toda a educação básica, ou seja, a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e suas modalidades.

Nesse período de transição e incorporação da Educação Infantil no Sistema de Ensino Municipal, pode-se observar diversas tensões e conflitos esperados em um processo de mudança. Até aquele momento, as funções de

orientação pedagógica e de gestão administrativo-financeira dos CMEIs eram realizadas pela direção. A chegada do pedagogo, de outros professores, de novos educadores e o início do processo de implantação dos Conselhos dos CMEIs culminaram em novas reflexões acerca do trabalho que vinha sendo realizado com as crianças, e aspectos da relação entre os profissionais e destes com as famílias demonstraram a necessidade de tornar mais compartilhado o processo de gestão na Educação Infantil entre esses segmentos.

3 A criação dos Conselhos de CMEIS no município de Curitiba:

A efetivação da gestão democrática nas instituições públicas de educação se concretiza por meio do Conselho do Centro Municipal de Educação Infantil e do Conselho de Escola, definido pela Secretaria Municipal de Educação de Curitiba como um “órgão colegiado de natureza deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora, cuja finalidade é promover a articulação entre os segmentos da comunidade escolar e local, constituindo o órgão máximo de gestão” (SME_CTBA, 2006, p. 54, vol.1).

Porém, antes que existissem os Conselhos de CMEI em Curitiba, outras tentativas de participação da comunidade foram e continuam sendo aplicadas:

Historicamente, as políticas públicas relacionadas à Educação Infantil, especialmente para as crianças das classes populares, estiveram embasadas em concepções assistencialistas de educação. As ações direcionadas às famílias menos abastadas tiveram o sentido de beneficiá-las, caracterizando uma relação de dependência mútua, que concedia ao poder público um *status* de autoridade maior na educação das crianças. Esse modelo de relação, aliado à falta de condições financeiras de muitas famílias, criou a possibilidade destas delegarem a educação de seus filhos ao poder público. Essa atuação, tanto das famílias quanto das instituições, resultou em ações restritas e individualizadas, desconsiderando a importância de uma parceria voltada aos cuidados e à educação da criança (SME_CTBA, 2006, p.44, vol.2).

Assim, tendo uma concepção de caráter assistencialista, por volta dos anos 80, as ações entre comunidade e CMEIS eram de auxílio no cuidado e proteção das crianças mais carentes, as quais não possuíam outros tipos de recursos.

Na década de 90, inicia-se um processo de maior participação dos pais e familiares, ainda que de forma restrita e passiva. Esses encontros ocorriam

em reuniões, festas e datas comemorativas e, segundo a Secretaria Municipal de Educação:

A troca de experiências e de informações e a discussão de questões relacionadas à criança, com o sentido de parceria e co-responsabilidade, não eram práticas comuns no espaço de educação, e o entendimento das famílias como colaboradoras voltadas somente às necessidades materiais e estruturais das unidades constituiu um outro equívoco. A idéia de considerar e decidir com as famílias as experiências que a criança vivenciava no espaço educativo e suas possibilidades de progresso permanecia distante. (SME_CTBA, p. 45, vol. 2).

Nesse período iniciam-se as reuniões pedagógicas, com o objetivo de “apresentar a proposta educativa que direcionava o trabalho com as crianças nas onze horas em que estas permaneciam na unidade, tornaram-se prática constante” (SME_CTBA, p.45, vol2).

Já no ano de 1997, como parte desse processo de inserção das famílias nas questões do cotidiano do CMEI, foram instituídas as Associações de Pais e Funcionários:

...com personalidade jurídica, regulamentadas por estatuto próprio, com objetivos que visavam à legitimação dos interesses das famílias e da unidade de Educação Infantil, oportunizando a tomada de decisões conjunta no trabalho educativo e a efetivação da co-responsabilidade no gerenciamento da educação das crianças (SME_CTBA, 2006, p. 46, vol. 2).

Outra forma de participação dos pais nas questões do cotidiano do CMEI é através de uma avaliação realizada desde 1998, onde são encontradas questões sobre o trabalho realizado tanto com relação aos cuidados como com relação à educação:

Nesses momentos, as famílias posicionam-se com relação à segurança, à alimentação, à higiene do ambiente, à comunicação e às relações interpessoais, além de terem um espaço aberto para contribuições que possam promover a continuidade da qualidade na Educação Infantil. Importante canal de comunicação, que resulta no perfil do trabalho realizado, sob o ponto de vista das famílias, a avaliação possibilita a reorientação de situações apontadas, bem como o retorno à equipe dos aspectos positivos indicados (SME_CTBA, 2006, p. 46, vol. 2).

Contudo, a Secretaria Municipal de Educação reconhece que ainda são necessários avanços no tocante ao relacionamento dos CMEI com a comunidade, acreditando ser fundamental “a atuação no sentido de fortalecer vínculos, estabelecer relações de confiança, abrir canais de comunicação,

chamar à participação dos projetos pedagógicos, propiciando envolvimento no processo educativo” (SME_CTBA, 2006, p.47, vol.2).

É nesse intuito de estabelecer uma relação de proximidade com os pais das crianças que freqüentam o CMEI, além do objetivo de implementar uma gestão democrática que inclua os pais em todas as decisões que envolvem o dia-a-dia da instituição que, no ano de 2005, foi implementado os Conselhos de CMEI, procurando, de acordo com a SME, revelar um significado único ao propiciar a valorização dos direitos e deveres dos diferentes segmentos – crianças, estudantes, pais ou responsáveis, professores, educadores, funcionários, instituições auxiliares e comunitárias – ao discutir e deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras. Por meio dele, na representatividade dos conselheiros, traduz-se a participação da comunidade em decisões coletivas (SME_CTBA, 2006, p. 54, vol.1).

A partir de 2005, a medida que são inaugurados novos CMEIS, os Conselhos de CMEI são implementados logo em seguida, em cada uma destas unidades.

Além das questões cotidianas, os conselheiros participam, ainda, na efetivação da proposta pedagógica do CMEI. Para que isso ocorra, faz-se de extrema importância “que a sua elaboração seja uma construção permanente e coletiva, valorizando os interesses da comunidade escolar e local” (SME_CTBA, 2006, p54, vol.1).

Souza enfatiza a função dos Conselhos:

Os conselhos são espaços contraditórios e destinados à expressão da contradição que lhes é inata: de uma parte, como espaço coletivo favorece o surgimento/afloramento dos conflitos institucionais e educacionais e, de outra parte, como espaço institucional dispõe do potencial de articulação de soluções locais para esses conflitos nos limites das suas possibilidades (SOUZA, 2006, p. 149).

É de responsabilidade dos Conselheiros, de acordo com a Secretaria Municipal de Educação, colaborar na organização do currículo escolar, a participação em reuniões e reflexões que tenham como objetivo avaliar o trabalho pedagógico de forma contínua e permanente, dando contribuições e sugestões de ações nas questões e dificuldades que o CMEI vier a enfrentar.

Ainda não há, de acordo com a pedagoga Cíntia Wendlen, do departamento de Educação Infantil da Secretaria Municipal da educação do município de Curitiba, uma avaliação geral do trabalho desenvolvido nos

Conselhos de CMEI's, sendo a formação continuada dos conselheiros a forma mais freqüente de contato entre Secretaria Municipal de Educação e Conselho de CMEI.

O Conselho de CMEI é, portanto, o espaço mais importante de participação democrática da instituição. É no Conselho de CMEI que todos os segmentos (pais, professores, educadores, funcionários, pedagogos e diretores) tem a oportunidade e o dever de realizar e garantir ações que beneficiem toda a comunidade, em favor de um atendimento público de qualidade, garantindo-se que todos serão respeitados como sujeitos históricos:

As ações que favorecem o diálogo de conteúdos e vivências resultam em prática educativa que promove e favorece a relação entre pessoas de culturas diferentes enquanto membros de sociedades históricas, caracterizadas culturalmente. Isso implica em mudanças profundas na prática pedagógica, de modo particular na escola, que deve propiciar oportunidades educativas a todos, respeitando e integrando a diversidade de sujeitos (SME_CTBA, 2006, p. 56, vol.1).

Ainda com relação ao processo de gestão democrática, é importante que a instituição retome de maneira regular os seus estudos, discussões e reflexões sobre o Projeto Político Pedagógico da instituição, contando especialmente com a participação efetiva de todos os membros do Conselho de CMEI. Tomando como base a definição de Projeto Político Pedagógico defendido por Veiga, o qual busca um rumo, uma direção.

É, dessa forma, “uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente”. Por essa razão, todo projeto pedagógico da escola é, também, “um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade” (VEIGA, 1995, p.13).

Junto a essa discussão das questões pedagógicas e do cotidiano da instituição, também não se pode deixar de lado discussões mais amplas, como a desigualdade social de nosso país, pois, como afirma Dourado, “a democratização da escola implica lutar pela democratização da sociedade da qual essa faz parte e é parte constitutiva e constituinte da mesma” (2000, p.90). O autor ainda aponta a importância da discussão dessa democratização:

A discussão sobre a democratização das relações escolares passa pelo resgate de políticas concretas que incluam o questionamento e novos acenos aos atuais marcos de formação, incorporando, desse modo, à formação continuada a melhoria das condições de trabalho

(salário, plano de carreira, política de capacitação, avaliação) frente ao novo cenário sociopolítico-econômico e cultural que se delinea mundialmente. Além dessas questões, outras se colocam, tais como a implementação de canais efetivos de participação e discussão das relações de poder que permeiam o cotidiano escolar. Questões como identidade e função da educação escolar, avaliação, papel do professor, papel do aluno, articulam-se a questões de criação de espaços de ação colegiada e, no bojo dessas, a da administração escolar encontra-se em relevo, não enquanto dimensão meramente técnica, mas enquanto espaço de tensão técnico-político (DOURADO, 2000, p.93).

Assim, a instituição vai produzindo um conhecimento em comum, trabalhando com uma diretriz única e tendo a consciência da concepção de mundo, homem, sociedade e educação daquele grupo. A autora Marli André (1990, p.70) reafirma o pensamento de Dourado acreditando que através do diálogo entre escola e comunidade “ em um processo de reflexão conjunta, de análise crítica da prática pedagógica e de sua superação constante, que poderá ser elaborado um novo saber pedagógico, voltado à transformação social, ao atendimento da maioria da população” .

Ou seja, havendo a reflexão entre equipe pedagógica e profissional do CMEI sobre a sua prática, esta reflexão também acontecerá na relação entre profissionais e comunidade, propiciando um melhor entendimento das suas relações e dos próprios conteúdos que estiverem sendo ensinados. De forma geral, é importante que todos os profissionais sejam comprometidos com seu trabalho e discutam entre si sobre suas disciplinas, no sentido de conseguirem uma maior integração entre elas.

Esse processo de comunicação, baseado no diálogo e reflexão coletivos, no na busca de objetivos comuns, torna-se efetivo através da apropriação dos conhecimentos já elaborados social e historicamente, “que possibilitam um distanciamento da prática imediata para entender suas relações com a prática social total, condição imprescindível para a elaboração de novos conhecimentos, para análise crítica de cada alternativa possível” (ANDRÉ, 1990, p.70).

Ou seja, não há como o profissional refletir sobre a sua prática se ele tem como base apenas a sua realidade, sem um referencial teórico que o oriente e o faça enxergar essa realidade sobre outra perspectiva.

Capítulo II

Os Conselhos de CMEI em Curitiba

1 A pesquisa qualitativa como escolha de opção metodológica

A presente pesquisa tomou como base alguns dos princípios e métodos que regem a pesquisa qualitativa.

Sabe-se que é cada vez maior o interesse que os pesquisadores da área de educação com relação ao uso das metodologias qualitativas.

A pesquisa qualitativa, segundo Bogdan e Biklen, citados por Lüdke, envolve a aquisição de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, destaca mais o processo do que o produto e preocupa-se em retratar a perspectiva dos participantes.

É certo afirmar também que cada pesquisador irá selecionar em sua mente aquilo que mais lhe chamar atenção e o que parecer mais essencial e importante, privilegiando alguns aspectos e deixando de lado outros. Para que uma pesquisa se torne válida cientificamente, esta precisa ser feita de forma controlada, sistemática e planejada. Lüdke afirma:

Planejar a observação significa determinar com antecedência “o quê” e “o como” observar. A primeira tarefa, pois, no preparo das observações é a delimitação do objeto de estudo. Definindo-se claramente o foco da investigação e sua configuração espaço-temporal, ficam mais ou menos evidentes quais aspectos do problema serão cobertos pela observação e qual a melhor forma de captá-los. Cabem ainda nessa etapa as decisões mais específicas sobre o grau de participação do observador, a duração das observações, etc. (LÜDKE, 1986, p.25).

Na presente pesquisa, o trabalho de campo foi realizado durante o ano de 2008, envolvendo todas as diretoras dos Centros Municipais de Educação Infantil do Município de Curitiba, ou seja, cerca de 153 CMEIs, na tentativa de realizar uma avaliação geral dos Conselhos de CMEI's, sob a perspectiva de suas gestoras. Retomaram respondidos exatamente 70 questionários.

Para realizar a avaliação, foi utilizado o recurso de questionários semi-estruturados, tendo como objetivo principal conseguir a participação de um maior número de pessoas, de todo o segmento envolvido, ou seja, as diretoras responsáveis pelos CMEIS. Os dados foram tabulados de forma a fazer uma contagem da freqüência de respostas semelhantes, de modo a perceber quais respostas eram mais freqüentes, ou seja, utilizada por vários dos participantes.

No âmbito da pesquisa na área da educação, parte-se do pressuposto

que todos os envolvidos conhecem os assuntos abordados pelo pesquisador e, assim, todos os entrevistados discorreram com facilidade. Lüdke ainda orienta:

Será preferível e mesmo aconselhável o uso de um roteiro que guie a entrevista através dos tópicos principais a serem cobertos. Esse roteiro seguirá naturalmente uma certa ordem lógica e também psicológica, isto é, cuidará para que haja uma seqüência lógica entre os assuntos, dos mais simples aos mais complexos, respeitando o sentido do seu encadeamento. Mas atentar-se também para as exigências psicológicas do processo, evitando saltos bruscos entre as questões, permitindo que eles se aprofundem no assunto gradativamente e impedindo que questões complexas e de maior envolvimento pessoal, colocadas prematuramente, acabem por bloquear as respostas às questões seguintes (LÜDKE, 1986, p.36).

O questionário acima citado, o qual está em anexo neste trabalho, contou com questões objetivas, sobre as funções do Conselho de CMEI, participação das famílias e funcionários, ações realizadas pelo Conselho, etc. Logo no início do questionário, os diretores completaram um pequeno perfil com identificação pessoal e informações sobre o CMEI que trabalha e o tempo que atua na rede municipal e como diretora.

Logo em seguida a esse breve perfil, os participantes responderam diversas questões referentes ao funcionamento do Conselho de CMEI (grau de participação dos Conselheiros do CMEI, temas que costumam ser pauta da reunião do Conselho, freqüência das reuniões, sobre decisões tomadas nas reuniões do Conselho dificuldades com relação ao funcionamento do Conselho de CMEI e a efetivação das ações decididas pelos Conselheiros virtudes, ou pontos positivos, do Conselho de CMEI, além de proporem algumas sugestões para melhoria do funcionamento dos Conselhos de CMEI do Município de Curitiba).

A presente pesquisa contou também com a pesquisa documental, feita com documentos específicos do município, como as Diretrizes Curriculares do município de Curitiba, por exemplo. O registro desta análise documental pode ser feito de várias maneiras. Lüdke afirma:

Decidido o tipo de codificação, o próximo passo da análise é a forma de registro. Aqui podem haver também muitas variações. Alguns preferirão ir fazendo anotações à margem do próprio material analisado, outros utilizarão esquemas, diagramas e outras formas de síntese da comunicação. Essas anotações, como um primeiro momento de classificação dos dados, podem incluir o tipo de fonte de informação, os tópicos ou temas tratados, o momento e o local das ocorrências, a natureza do material coletado, etc. (LÜDKE, 1986, p.42).

Com relação à pertinência desse tipo de procedimento em pesquisa,

Lüdke, citando Holtsi (1969), mostra que há pelo menos três situações básicas em que é apropriado o uso da análise documental. São elas:

1. Quando o acesso aos dados é problemático, seja porque o pesquisador tem limitações de tempo ou de deslocamento, seja porque o sujeito da investigação não está mais vivo, seja porque é conveniente utilizar uma técnica não obstrutiva, isto é, que não cause alterações no ambiente ou nos sujeitos estudados.

2. Quando se pretende ratificar e validar informações obtidas por outras técnicas de coleta, como, por exemplo, a entrevista, o questionário ou a observação.

3. Quando o interesse do pesquisador é estudar o problema a partir da própria expressão dos indivíduos, ou seja, quando a linguagem dos sujeitos é crucial para a investigação. Nessa situação incluem-se todas as formas de produção do sujeito em forma escrita, como redações, dissertações, testes projetivos, diários pessoais, cartas, etc. (LÜDKE, 1986, p.39)

A grande vantagem da utilização da análise documental é que os documentos constituem uma fonte estável e rica em informações. Lüdke aponta que “persistindo ao longo do tempo, os documentos podem ser consultados várias vezes e inclusive servir de base a diferentes estudos, o que dá mais estabilidade aos resultados obtidos” (LÜDKE, 1990, p.39).

No entanto, deve-se levar em consideração que o uso da análise documental pode ter suas desvantagens como o fato de que, por exemplo, de acordo com Lüdke, “quando existe algum material escrito, ele é esparso e conseqüentemente pouco representativo do que se passa no seu cotidiano” (Lüdke, 1990, p.40). A autora ainda faz as seguintes críticas:

Outra crítica ao uso de documentos é sua falta de objetividade e sua validade questionável. Essas objeções são geralmente levantadas por todos aqueles que defendem uma perspectiva “objetivista” e que não admitem a influencia da subjetividade no conhecimento científico. Quanto ao problema da validade, ele não se restringe apenas aos documentos, mas aos dados qualitativos em geral. Finalmente, a utilização de documentos é criticada por representar escolhas arbitrárias, por parte de seus autores, de aspectos a serem enfatizados e temáticas a serem focalizadas. Esse ponto, porém, pode ser contestado lembrando-se do próprio propósito da análise documental de fazer interferência sobre os valores, os sentimentos, as intenções e a ideologia das fontes ou dos autores dos documentos. Essas escolhas arbitrárias dos autores devem ser consideradas, pois, como um dado mais a análise (LÜDKE, 1990, p.40).

Assim, é necessário se tomar os devidos cuidados diante da escolha da análise documental dentro de uma pesquisa, observando atentamente a sua pertinência e entendendo que nem tudo que se escreve é, via de regra, uma verdade absoluta.

2. Os Conselhos de CMEI em Curitiba: o início da democracia.

A presente pesquisa procurou abranger a totalidade, ou, ao menos, a grande maioria dos diretores dos Centros Municipais de Educação Infantil do município de Curitiba.

Dos 163 diretores dos Centros Municipais de Educação Infantil de Curitiba, cerca de 70 responderam ao questionário avaliativo.

A primeira parte do questionário destinou-se a uma breve identificação de cada participante. Neste espaço do questionário constavam as seguintes informações: o nome do diretor ou diretora, o nome da Unidade em que trabalha, a Regional a que pertence, bem como o tempo de atuação na direção e o tempo que trabalha em CMEI, além de sua formação.

2.1 Um breve perfil profissional dos diretores:

Os dados da pesquisa permitem perceber que a equipe de diretores dos CMEI é, em sua maioria, formada por mulheres, com uma média de 15 anos de serviço na rede municipal de ensino.

Pode-se perceber também que a grande maioria dos diretores já possui uma formação mínima para atuação na Educação, como o Magistério e Pedagogia. Muitos já se esforçam para realizar cursos de aperfeiçoamento e especializações, inclusive com seus recursos próprios e fora do horário de serviço.

Com relação à formação dos profissionais da Educação, e em especial os diretores da rede municipal de ensino que atuam na Educação Infantil, a Secretaria Municipal de Educação do Município de Curitiba reforça o princípio de que “a formação continuada em serviço tem papel fundamental como espaço de reflexão sobre a prática atrelada às expectativas de um profissional que atue de modo indissociado nessa etapa educacional” (SME_CTBA, p.33, vol.2).

Vale ressaltar aqui que a formação continuada deve propor subsídios para uma boa reflexão sobre a sua prática pedagógica, fundamentando e orientando suas ações, de forma a conseguir identificar teorias na sua prática e possam analisá-las, criticar e refletir sobre a mesma.

Até algum tempo atrás, o contexto de direção era totalmente hegemônico, onde o diretor era regido pelos órgãos superiores, sem

possibilidade de emitir sua própria opinião, nem ao menos no que se que referia as questões mais básicas da instituição que representava, trilhando caminhos, o que acarretava numa certa falta de comprometimento dos resultados de suas ações. Luck aponta o papel desse diretor nesse contexto:

Seu papel, nesse contexto, era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais. Seu trabalho constituía-se, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. Era considerado bom diretor quem cumpria essas obrigações plenamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior. Cabe lembrar que esse procedimento era possível, uma vez que a clientela escolar era mais homogênea, ante a elitização da educação, em vista do que, quem não se adequasse ao sistema, era dele banido. A expulsão explícita ou sutil de alunos da escola foi uma prática aceita como natural. O entendimento que sustentava essa homogeneidade era o de que o participante da escola deve estar disposto a aceitar os modelos de organização estabelecidos e a agir de acordo com eles (LUCK, 2000, p.13).

Dessa forma, tensões, contradições e conflitos eram totalmente evitados, ou seja, não aceitos de nenhuma maneira.

Ao longo do tempo, e através de uma nova idéia de participação, “um novo paradigma emerge e se desenvolve sobre a educação, a escola e sua gestão, como, aliás, em todas as áreas de atuação humana” (Luck, 2000, p.15).

Aqui devemos levar em conta, no que diz respeito às instituições escolares, que vivemos numa sociedade multicultural, observando-se a relevância e o valor dessa diversidade, em conjunto à necessidade do poder local e desejo de esforços de participação.

Com efeito, “muda a fundamentação teórico-metodológica necessária para a orientação e compreensão do trabalho da direção da escola, que passa a ser entendido como um processo de equipe, associado a uma ampla demanda social por participação (Luck, 2000, p.15)”.

Assim, as instituições de ensino empenham-se em oferecer, organizar cursos de capacitação para a preparação de diretores, pensando não só na formação inicial mas também na formação continuada, de forma que estejam prontos a enfrentar os novos desafios a que estão sujeitos as instituições de ensino. Lucke aponta a importância da formação dos diretores:

É evidente que nenhum sistema de ensino, nenhuma escola pode ser melhor que a habilidade de seus dirigentes. De pouco adiantam a melhoria do currículo formal, a introdução de métodos e técnicas

inovadores, por exemplo, caso os mesmos não sejam acompanhados de um esforço de capacitação dos dirigentes nesses processos. Essa capacitação, aliás, constitui-se um processo aberto, de formação continuada e permanente (LUCK, 2000, p.29).

Já não se pode mais esperar que os diretores da rede pública de ensino só aprendam na prática, ou seja, trabalhando, apenas através de seus erros e acertos. São inúmeras as situações com que o diretor de uma instituição pública de ensino terá que lidar: conflitos e divergências, o trabalho em equipe, planejamento e implementação do projeto pedagógico, integração entre a comunidade e a escola. A falta de preparo para atuar nessas situações pode acarretar em sérios problemas para a própria instituição como um todo.

Levando em conta todas as especificidades da função do diretor

Não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas específicos e concentrados, como é o caso da formação em cursos de Pedagogia e em cursos de pós-graduação, assim como os freqüentes cursos de extensão oferecidos e/ou patrocinados pelos sistemas de ensino (LUCK, 2000, p.29).

Contudo, para que tais cursos de formação sejam realmente eficazes, estes deverão se preocupar em sempre articular teoria e prática, de forma constante, afim de que os diretores estejam sempre refletindo sobre a sua função.

2.2 O grau de participação dos conselheiros nas reuniões do Conselho de CMEI:

A segunda parte do questionário referia-se propriamente à organização e funcionamento dos Conselhos de cada Unidade

A partir da primeira pergunta, que procurava identificar o grau de participação dos Conselheiros, vemos que 36 diretoras (cerca de 51% dos participantes) avaliam que a grande maioria dos Conselheiros estão sempre presentes nas reuniões. Já 33 (cerca de 47% dos participantes) avaliam que nem sempre há um bom número de Conselheiros nas reuniões. Assim, percebe-se que nem sempre é possível contar com um número satisfatório de participantes nas reuniões do Conselho.

Primeiramente é importante esclarecer que a participação efetiva de todos, onde existe diálogo, discussão de diversas questões, avaliação e total

participação no que diz respeito as ações tomadas no CMEI está prevista nos princípios que regem a gestão democrática do município de Curitiba:

Esse princípio prevê ampla participação, envolvendo, além das famílias, as entidades parceiras, quando são acionados recursos da comunidade, estabelecendo uma dinâmica de intersectorialidade na integração de ações relacionadas à Saúde, Assistência Social e Cultura, e na articulação com Conselhos Tutelares e Associações de Moradores e Rede de Proteção à Criança e ao Adolescente em situação de risco para a violência (SME_CTBA, 2006, p.43 vol 2).

Neste ponto, é importante ressaltar a necessidade de se avançar no sentido de uma maior participação de todos nas reuniões do Conselho, como forma de se garantir efetivamente a gestão democrática da escola, sendo que “o processo de consulta e intervenção por parte dos usuários junto aos órgãos governamentais deve ser constante” (CISESKI; ROMÃO, 2001, p.67).

Reuniões, assembléias e palestras organizadas para esclarecimentos dos assuntos escolares a toda comunidade devem ser promovidos constantemente para que se possa contar com o apoio e a participação efetiva de todos.

É certo afirmar que não existe gestão democrática se não houver uma participação efetiva de todos os componentes do Conselho, onde deve ficar claro que “a participação efetiva da coletividade na atividade educativa pressupõe transparência nas decisões, representatividade e participação política” (SME_CTBA, 2006, p.48, vol 1).

O Conselho deve ser, então, o mais importante espaço de participação do coletivo do CMEI, permitindo que surjam idéias e opiniões distintas, as quais culminem em reflexões e decisões referentes ao funcionamento da própria instituição.

Quando falamos na participação da população na gestão das escolas públicas, devemos observar que existem diversos fatores que favorecem ou dificultam essa participação.

Os princípios que regem a gestão democrática devem estar muito claros para todos os que são representantes do Conselho de CMEI. As Diretrizes Curriculares para a Educação municipal de Curitiba aponta:

Democracia é o principal caminho para a emancipação dos cidadãos e para a concretização de uma sociedade na qual eles são livres e determinam a si mesmos, individual e coletivamente. No campo educacional, a democracia deve ser o princípio norteador de todas as ações da escola, a qual deve se configurar como base das ações administrativo-pedagógicas. (SME_CTBA, 2006, p.42 vol. 1).

A participação da comunidade implica logicamente em que todos estejam envolvidos na tomada de decisões e, como conseqüência, a participação na execução, “mas também não tem esta como fim, mas sim como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, entendida esta como partilha do poder” (PARO, 1992, p.260).

Esta observação é importante, pois é um equívoco considerar a participação da comunidade apenas na hora de executar as ações planejadas, mas fazer com que todos participem das mesmas, fazendo parte de todo o processo.

Com relação aos fatores materiais de uma gestão participativa Paro aponta:

Embora não se deva esperar que mesmo condições ótimas de trabalho proporcionem, por si, a ocorrência de relações democráticas e cooperativas, da mesma forma não se deve ignorar que a ausência dessas condições pode contribuir para o retardamento de mudanças no sentido do estabelecimento de tais relações. O que parece se dar na realidade de nossas escolas públicas é que, na medida em que, para a consecução de seus objetivos com um mínimo de eficácia, faltam recursos de toda ordem, o esforço despendido para remediar tais insuficiências tem competido com o que se poderia empregar para se modificarem as relações autoritárias que vigem dentro da instituição escolar (PARO, 2000, p.260).

Ou seja, não se deve, de forma nenhuma usar da falta de recursos materiais como forma de desculpa para a não participação ou falta de vontade para a execução de ações de todos os envolvidos no cotidiano da Unidade.

Um aspecto que parece muito enraizado em nossa cultura, e que se mostrou como argumento bastante comum para explicar a fraca participação da população na escola, é o de que “a população se mostra “naturalmente” avessa a todo tipo de participação” (PARO, 2000, p.269).

É comum que se usem expressões como “ os pais são desinteressados” ou, “ a população está acomodada e desesperançada” e “falta vontade para solucionar os problemas”.

Logicamente nem todos pensam dessa mesma forma, mas, ainda assim, pode se dizer há um senso comum difundido que a pouca ou quase nenhuma participação se deve a uma “espécie de comodismo sem razão de ser, próprio de nossa tradição cultural” (Paro, 2000, p.275).

Contudo, esse argumento que diz que a não participação das famílias nas instituições escolares tem motivo cultural “é constantemente desmentida pelos movimentos populares que se organizam nos bairros periféricos das

grandes cidades, para reivindicar creches, assistência médica, escolas, melhorias de infra-estrutura urbana etc” (PARO, 2000, p.276).

Outro importante aspecto a ser observado no que diz respeito à participação da população na gestão da escola pública, “refere-se ao sentimento de medo que os pais das camadas populares experimentam diante da instituição escolar” (PARO, 2000, p.276).

Esse medo só poderá ser superado à medida que as instituições de educação se mostrem abertas ao diálogo, dispostas a acolherem todos, de forma objetiva e respeitosa.

2.3 Temas discutidos durante as reuniões:

A segunda pergunta se referia aos temas que costumam ser pauta das reuniões do Conselho. Aqui surgiram temas de diversas áreas. Com relação às questões de âmbito administrativo, 32 discutem as vagas do CMEI, 28 falam sobre as festividades e eventos que envolvam as famílias, 15 participantes afirmaram que colocam na pauta da reunião as melhorias para o CMEI, como reformas e compras de materiais diversos, 16 colocam na pauta a elaboração e aprovação do calendário; 15 colocam na pauta a resolução de problemas diversos. Ainda 1 diretora afirmou que coloca na pauta questões sobre serviço voluntário, outra afirmou colocar em pauta a segurança do CMEI e outra ainda afirma que discute o ensalamento dos funcionários nas reuniões do Conselho.

Aqui, vale enfatizar as principais funções do Conselho:

O Conselho é um colegiado normalmente formado por todos os segmentos da comunidade escolar: pais, professores, direção e demais funcionários. Atreves dele, todas as pessoas ligadas à escola podem se fazer representar e decidir sobre aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos. Tornando este colegiado não só um canal de participação, mas também um instrumento de gestão própria da escola (CISESKI; ROMÃO, 2001, p.70).

Assim, pode-se identificar que, durante as reuniões, são discutidos os mais diversos assuntos relativos ao funcionamento do CMEI. Os temas, de acordo com registros de diversas diretoras, costumam ser escolhidos previamente, porém, durante a reunião costumam surgir outros assuntos que ainda não haviam sido colocados na pauta, temas estes sugeridos por funcionários e pais, inclusive.

Na área pedagógica, 18 participantes afirmam colocar em pauta a elaboração e execução do plano de ação do CMEI.; 15 discutem a elaboração

e aprovação de projetos diversos no CMEI; 10 afirmam colocar em pauta a organização do trabalho pedagógico.

Apenas 4 participantes garantem colocar em pauta a avaliação das ações realizadas pelo Conselho. Entenda-se, neste ponto, avaliação como um importante processo de conhecimento e desenvolvimento de um funcionamento satisfatório do Conselho de CMEI.

Avaliação não vista como forma de garantir que o Conselho esteja realmente “ativo”, ou seja, realizando reuniões, cumprindo a parte burocrática, mas realizando um processo de auto-conhecimento e auto-avaliação, a qual deve ser estabelecida e desempenhada por seus próprios membros, ou seja, diretora, professores, funcionários/as, e pais, podendo variar em seu alcance, complexidade e freqüência com que são realizadas, envolvendo todos e utilizando os mais variados instrumentos. Silva aponta:

A avaliação realizada durante o processo permite que se revejam rumos e/ou se alterem procedimentos ainda durante sua realização, ao passo que a avaliação final se presta para aferir resultados e ordenar novos processos. Um e outro procedimento avaliativo são de fundamental importância para o desenvolvimento do que se pretende e se caminham na direção do aprofundamento da assunção dos rumos pelos/as envolvidos/as, se terá uma avaliação com características emancipatórias (SILVA, 2006, p2).

Ou seja, a avaliação do Conselho de CMEI propicia aos seus componentes uma visão geral do funcionamento e das ações realizadas num determinado período, apontando os caminhos a serem percorridos no futuro, para um bom desenvolvimento da própria Unidade.

Ainda com relação aos temas discutidos durante as reuniões do Conselho, surgiram como tema o Projeto Político Pedagógico (1 participante), a leitura de textos (1 participante), o desenvolvimento das crianças, alimentação e higiene (1 participante), além do brincar, cantos de atividades diversificadas, interação criança-criança e criança-adulto, apontado por 1 participante.

A Secretaria Municipal de Educação do Município de Curitiba aponta a importância da participação dos Conselheiros na efetivação da proposta pedagógica da instituição:

É importante destacar a participação do Conselho na concretização da proposta pedagógica da instituição. Para tanto, é essencial que a sua elaboração seja uma construção permanente e coletiva, valorizando os interesses da comunidade escolar e local. Compete ainda ao Conselho contribuir na organização do currículo escolar, participar de reuniões e reflexões que propiciem uma contínua e permanente avaliação do trabalho pedagógico, contribuindo e sugerindo ações que auxiliem no

enfrentamento de situações que exijam uma interferência positiva, assegurando, cotidianamente, a qualidade do trabalho pedagógico do CMEI e da escola (SME_CTBA, 2006, p. 54 vol. 1).

Ao construir o projeto pedagógico do CMEI, os participantes desse processo planejam aquilo que se deseja que seja feito. Pensa-se no futuro, baseado na realidade presente, de forma a conseguir o melhor para todos.

Desse modo, pode-se afirmar que “o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas” (VEIGA, 1995, p.12). O projeto não é simplesmente um documento escrito apenas para ser cumprida a parte burocrática do processo educativo, mas sim um plano que é constantemente construído e vivenciado por todo o coletivo.

O projeto pedagógico é, dessa maneira, parte importante do processo democrático que vivem as instituições de educação e, em especial, os CMEIs:

O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações do interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (VEIGA, 1995, p.13).

A construção do projeto pedagógico de uma instituição de ensino diz respeito em grande parte a autonomia por ela exercida, de sua habilidade em descrever sua própria identidade. Para tanto, faz-se necessário um resgate do CMEI como instituição pública, espaço de discussões e reflexões coletivas.

Para que esta construção coletiva do projeto pedagógico ocorra de forma eficaz, faz-se necessário “propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente” (VEIGA, 1995, p.15).

Uma instituição de ensino que busca essa coletividade mostra que não existe mais espaço para relações hierarquizadas que se dão de cima para baixo, ditando regras e controlando as decisões. Pelo contrário, quanto mais discussão e reflexão nos espaços coletivos que permitem a instituição de ensino, mais autonomia e qualidade.

No que diz respeito às questões financeiras, um detalhe interessante que surgiu nas respostas dessa questão é o fato de que o repasse das verbas, teoricamente atribuídas a Associação de Pais e Funcionários, costuma ser

pauta das reuniões dos Conselhos, certamente pelo fato de ser permitido que esses dois órgãos (Conselho de CMEI e Associação de Pais e funcionários), realizem de forma conjunta suas reuniões.

Nessa questão 26 participantes afirmaram discutir o plano de aplicação de recursos, 28 realizam a prestação de contas durante as reuniões e 1 diretora afirmou discutir o destino das doações voluntárias.

Contudo, a grande diversidade de temas tratados durante as reuniões do Conselho de CMEI, não terá significado algum se não houver efetivamente uma intensa discussão e reflexão sobre os temas abordados, onde todos possam respeitosamente expor as opiniões de seu grupo, transformando-se desta forma num espaço coletivo de tomada de decisões para o benefício de todos:

O Conselho de Escola – um colegiado formado por pais, alunos, diretor, pessoal administrativo e operacional para gerir coletivamente a escola - espaço de construção do projeto de instituição pública voltado aos interesses da comunidade que dela se serve. Através dele, a população poderá controlar a qualidade de um serviço prestado pelo Estado, definindo e acompanhando a educação que lhe é oferecida (CISESKI; ROMÃO, 2001, p.66).

Ou seja, não basta que os assuntos sejam postos em pauta. Todo e qualquer assunto a ser tratado nas reuniões do Conselho deve ser tratado com a máxima lisura, observando-se e respeitando-se a opinião de todos os segmentos.

Ainda com relação a discussão dos assuntos durante a reunião, devemos levar em conta que muitos participantes podem se sentir coagidos a emitirem opiniões, sejam elas própria ou a que refletem a opinião de um grupo. Paro aponta:

Podemos constatar o caráter hierárquico da distribuição da autoridade, que visa a estabelecer relações verticais, de mando e submissão, em prejuízo de relações horizontais, favoráveis ao envolvimento democrático e participativo (PARO, 2000, p.284).

Perante todos esses aspectos, e tendo levando em consideração que a participação democrática não é conseguida de forma espontânea, sendo primeiramente um processo histórico de construção coletiva, “coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública” (PARO, 2000, p.284).

O incentivo a participação efetiva da comunidade dentro das instituições de ensino público é extremamente necessário, considerando-se a sociedade em que vivemos, “com tradição de autoritarismo, de poder altamente concentrado e de exclusão da divergência nas discussões e decisões” (PARO, 2000, p.286).

Silva corrobora com tal opinião e afirma:

Propor que pais/mães se incorporem ao conjunto dos que definem rumos para a instituição escolar ainda é um objetivo auspicioso. Pois, há uma cultura autoritária no Brasil que faz educadores/as e pais/mães sentirem dificuldades em construir práticas diferenciadas de relacionarem-se no interior da escola e a respeito da educação das crianças, cuja responsabilidade, agora se admite, dividem como pais/mães e educadores/as (SILVA, 2006, p.3).

Portanto, a avaliação deve compor o processo do funcionamento do Conselho e irá ter como grande objetivo apanhar informações e elementos para futuras correções e melhorias que forem necessárias. É na avaliação que “elaboram-se juízos de valor, qualitativos ou quantitativos, sobre uma determinada atividade isolada ou processo, sobre um fazer, uma ação” (SILVA, 2006, p.6).

O processo avaliativo não preocupar-se, simplesmente, em medir esse desempenho, mas atentar-se ao desempenho das ações que são esperadas do próprio Conselho.

2.4 Frequência da realização das reuniões:

De acordo com a resposta dos participantes, essas reuniões periódicas, chamadas ordinárias, são realizadas mensalmente por 21 dos 70 CMEIS que participaram do questionário, bimestralmente em 23 e trimestralmente em 22. Outras reuniões extras, também chamadas de extraordinárias, são realizadas também sempre que necessário, de acordo com 3 participantes.

Parece ser muito claro para todos os diretores a importância de que as reuniões do Conselho de CMEI sejam frequentes e distribuídas ao longo de todo o período letivo.

Um fato interessante apontado em alguns questionários é que a data de cada reunião ordinária costuma ser decidida em reunião, juntamente com os membros do Conselho, para que seja encontrada a melhor data e horário para todos, procurando-se garantir, assim, um maior número de participantes, como aponta Camargo:

Não há dúvida de que o trabalho coletivo é fruto de uma complexa rede de interações entre especialistas, pais, professores, funcionários e outros elementos da comunidade escolar. Tendo como objetivo a edificação de uma nova instituição, a proposição e implementação do trabalho coletivo deveria ter como objetivo maior a busca da construção permanente de seu projeto político pedagógico. Com o trabalho coletivo, corre-se menos o risco de se estar apartado da realidade e da sociedade em que está inserida, evitando que se estabeleça uma “redoma asséptica e neutra” ao seu redor (CAMARGO, 1997, p.118).

Dessa forma, o fato de se tentar buscar coletivamente uma melhor data para as reuniões do conselho, bem como sua frequência durante todo o ano letivo, mostram o esforço da direção dos CMEIS em garantir que em cada reunião possa-se encontrar o maior número de Conselheiros, cada um representando seu segmento. Paro sugere que

No âmbito social mais amplo, medidas visando a facilitar a participação dos usuários na escola pública dependerão, certamente, das pressões que se fizerem neste sentido no contexto de toda a sociedade civil. A época das discussões travadas no Congresso Nacional sobre a nova Constituição Federal, ressaltamos a importância de se adotar um dispositivo constitucional que facilitasse a participação dos pais na escola pública por meio da isenção de horas de trabalho no emprego (Paro, 2000, p.53).

Ou seja, essa disposição permitiria aos pais e responsáveis estabelecer uma determinada parcela de seu horário de trabalho, sem perda salarial, para participar de reuniões e demais questões referentes a instituição educacional de seu filho.

Paro acredita que dessa forma, “ter-se-ia, assim, um mecanismo não apenas viabilizador mas também incentivador da participação dos usuários na vida escolar de seus filhos, na medida em que a concessão de tais horas livres fosse condicionada à comprovação de participação nas atividades da escola” (PARO, 1992, p.284).

É certo que a conquista do tempo para atender seus próprios interesses e reivindicar seus direitos como cidadão” é uma das reivindicações pelas quais as classes trabalhadoras precisam se bater, em sua luta por melhores condições de vida e de trabalho” (PARO, 2000, p.273).

2.5 Consensos e divergências na tomada de decisões:

Dos 70 diretores que responderam o questionário, 63 consideram que, normalmente costuma haver consenso nas decisões tomadas nas reuniões dos

Conselhos, sem maiores conflitos, ou seja, ainda que haja alguma discussão acerca de algum tema colocado na reunião, sempre acaba existindo um entendimento.

Com relação a tomada de decisões no Conselho, Ciseski e Romão afirmam que:

O aperfeiçoamento virá da discussão dos equívocos, das estratégias e táticas inadequadas e intempestivas. Não há como levar as pessoas a terem opiniões firmes, se elas não tiverem a oportunidade de as construir na prática; não há como vencer a timidez senão em situações de exposição pessoal para interlocutores (CISESKI e ROMÃO, 2001, p.74).

Apesar dos gestores afirmarem no questionário que os participantes do conselho consigam sem maiores conflitos resolver as questões apontadas em cada reunião, não se pode menosprezar as dúvidas e cada questionamento que possa vir a surgir no decorrer dos assuntos apontados, bem como discussões construtivas, que venham a esclarecer pontos mal compreendidos ou até mesmo pontos de vista diferenciados e, como afirma Paro, “em sua prática diária as pessoas se orientam por seus interesses imediatos e estes são conflituosos entre os diversos grupos atuantes na escola” (PARO,2000, p.274).

Antes de tudo faz-se necessário que a instituição escolar se esforce em entender que o envolvimento direto com as famílias podem vir carregado de conflitos, pelo fato de ter que se deixar uma criança pequena sob os cuidados de uma pessoa estranha até então é uma situação complicada e remete a uma situação de insegurança. A SME aponta:

Natural que surjam dificuldades de comunicação entre duas instâncias que têm o compromisso de educar a criança, uma vez que posições e contextos diferenciados envolvem características emocionais, institucionais e culturais também diferenciadas. É fundamental o entendimento de que a Educação Infantil estabelece uma relação de complementaridade às ações da família, superando a concepção de substituição desta. Importante, sobretudo, é a atuação no sentido de fortalecer vínculos, estabelecer relações de confiança, abrir canais de comunicação, chamar à participação dos projetos pedagógicos, propiciando envolvimento no processo educativo. (SME_CTBA, 2006, p.47, vol2).

Ou seja, buscar a confiança das famílias, estabelecer uma relação de comunicação aberta e participativa de todos e envolve-los na ação educativa é o primeiro passo para se garantir uma participação plena e satisfatória de todas as famílias envolvidas com o CMEI.

O que deve ocorrer é que, quanto maior for o processo de democratização da gestão nas instituições de os conflitos serão tanto mais freqüentes e dados de forma mais explicita. Paro aponta:

Na perspectiva de uma participação dos diversos grupos na gestão da escola, parece que não se trata de ignorar ou minimizar a importância desses conflitos, mas de levar em conta sua existência, bem como suas causas e suas implicações na busca da democratização da gestão escolar, como condição necessária para a luta por objetivos coletivos de mais longo alcance como o efetivo oferecimento de ensino de boa qualidade para a população (PARO, 2000, p.278)

2.6 Dificuldades encontradas com relação ao funcionamento do Conselho de CMEI:

Com relação às dificuldades encontradas, no que diz respeito ao funcionamento do Conselho de CMEI e a efetivação das ações decididas pelos Conselheiros, 27 dos 70 participantes responderam que não encontram dificuldades significativas.

Uma das maiores dificuldades, apontada por 11 diretores, é a questão da efetivação da participação dos pais nas reuniões, um fato que geralmente podemos relacionar a dificuldade em encontrar um horário adequado para que todos possam participar, visto que a grande maioria dos pais trabalham durante todo o dia.

Outras dificuldades levantadas pelos participantes do questionário foram: a falta de uma participação efetiva dos Conselheiros (citada por 12 dos 70 participantes), além das dificuldades de ordem burocráticas, a qual 6 diretores citaram.

Também foram citadas como dificuldades, por pelo menos 1 participante do questionário, a baixa freqüência e falta de clareza sobre a função e a importância do Conselhos, falta de planejamento antecipados das reuniões, baixa freqüência, falta de comprometimento, dificuldade em entender que Educação Infantil é coisa séria, pouca formação continuada dos Conselheiros e falta de horários para participação em cursos, além de duvidas com relação a autonomia do Conselho e a freqüente rotatividade de funcionários no CMEI.

Com relação a superação dessas dificuldades, Camargo aponta formas de superação:

- divulgando sistematicamente as reuniões e seus resultados (por meio de boletins, murais, jornais, assembléia, etc);
- chamando a comunidade para a participação de diferentes formas (promovendo discussões, manifestações culturais

- esportivas ou políticas, mudando o enfoque das reuniões que já são feitas);
- valorizando a participação organizada de todos e de todas as formas;
- tendo organização nas reuniões (com pauta definida, com horários para começar e acabar, com delegação de trabalhos, etc);
- procurando enfrentar os conflitos e não “manobrar” para que estes não existam (além de garantir a democracia interna, diferentes soluções podem surgir);
- avaliando permanentemente as ações desenvolvidas em seu interior;
- estabelecendo prioridades e distribuindo responsabilidades;
- propiciando e valorizando as discussões prévias entre representantes e representados para as tomadas de decisão (CAMARGO, 1997, p.149).

Assim sendo, torna-se fundamental que haja no CMEI formas de divulgar as reuniões e os resultados obtidos, para que toda a comunidade possa ter acesso a todas as informações sobre o cotidiano do CMEI.

Conhecendo melhor o trabalho desenvolvido pelo Conselho, certamente muitos outros pais e até mesmo funcionários terão mais interesse em participar e colaborar.

É certo que a escolha de estratégias para que haja uma interação com as famílias deve ser decidida pelas pessoas que fazem parte da instituição, ou seja, funcionários e a comunidade em geral, levando em conta o conhecimento sobre a infância, tendo em vista a realidade sociocultural na qual esta inserida, procurando compreender a relação entre família e espaço educativo em toda a sua dimensão, sempre respeitando as formas agir e pensar de cada um, aprendendo a valorizar os costumes e tradições.

A Secretaria Municipal de Educação afirma:

De um lado, essa interação visa propiciar às famílias o conhecimento do trabalho desenvolvido e oportunizar que estas possam discutir as propostas apresentadas juntamente com a equipe. Por outro lado, o conhecimento dos contextos de vida da criança, dos costumes e dos valores culturais da família permite uma aproximação entre as duas instituições, de maneira a complementar o trabalho realizado. Além disso, o conhecimento do contexto familiar da criança evita julgamentos preconcebidos das atitudes dos pais, pois, ao levar em consideração esse conhecimento, os profissionais da Educação Infantil têm possibilidades de tomar decisões mais acertadas no encaminhamento do trabalho com a própria criança ou nas estratégias de interação com os pais (SME_CTBA, 2006, p.48, vol2).

Contudo o Conselho de CMEI não deve propiciar apenas a participação de todos que tiverem interesse, mas deve garantir também que todos se sintam valorizados em seu trabalho como Conselheiro, e que cada um realmente é

realmente parte necessária e fundamental para o bom funcionamento do Conselho.

Organizar previamente a pauta das reuniões, ser pontual e não se estender muito no horário combinado para terminar é uma forma de garantir que, além da reunião ficar mais organizada e proveitosa, seus participantes não se sentirão desanimados, ou que se está perdendo tempo. Toda reunião deve ser objetiva e que terminar com decisões claras e funções delegadas a pessoas responsáveis, garantindo-se que tudo o que foi decidido vai ser efetivado.

Portanto, cada Conselheiro deve vir para a reunião já sabendo qual a opinião de seu segmento sobre cada assunto que será tratado. O posicionamento dos Conselheiros frente a cada decisão a ser tomada deve refletir a vontade e a decisão de seu próprio grupo, e não a sua. Uma discussão prévia e objetiva com seus pares é, dessa forma, de fundamental importância.

2.7 As virtudes e pontos positivos do Conselho de CMEI:

Como pontos positivos foram citados: a responsabilidade compartilhada nas decisões tomadas no coletivo, por 34 dos 70 participantes, a grande motivação e participação comprometida, citada por 22 participantes, a seriedade e transparência do trabalho realizado, citado por 8 participantes.

O fato dos Conselheiros trazerem sugestões e fazerem observações, muitas vezes ainda não percebida pela direção do CMEI, foi citado por 9 participantes, o trabalho em conjunto e dividido por todos, onde cada um tem sua responsabilidade nas ações que são efetivadas, citado por 7 participantes e o aumento da integração entre as famílias e o CMEI, citado por 2 participantes.

Torna-se importante ressaltar nesse ponto, que a participação de todos, dentro dos princípios que regem a gestão democrática, que esta

supõe cidadãos atentos à evolução da coisa pública, informados dos acontecimentos políticos, dos principais problemas, capazes de escolher entre as diversas alternativas apresentadas pelas forças políticas e fortemente interessados em formas diretas ou indiretas de participação (FERREIRA, 2000, p. 171).

É importante que essas virtudes sejam sempre ressaltadas pela direção do CMEI, visto que esta é uma forma de incentivar cada vez mais a participação e uma atuação efetiva de funcionários, professores e pais.

Os pontos positivos do funcionamento do Conselho devem nortear as ações dos Conselheiros na busca de uma instituição pública de qualidade. Com relação a esta qualidade almejada por todos, Demo aponta:

A escola de qualidade tem obrigação de evitar de todas as maneiras possíveis a repetência e a evasão. Tem que garantir a meta qualitativa do desempenho satisfatório de todos. Qualidade para todos, portanto, vai além da meta quantitativa de acesso global, no sentido de que as crianças, em idade escolar, entrem na escola. É preciso garantir a permanência e dos que nela ingressem (VEIGA, 1995, p17)

Ou seja, é papel do Conselho de CMEI garantir que haja por parte de todos uma consciência crítica e ações pertinentes que promovam mudanças necessárias.

A APP Sindicato aponta com consistência o papel dos governos nesse processo de gestão democrática:

Faz-se necessário o incentivo à criação e ao fortalecimento dos diferentes mecanismos de gestão democrática da educação, tais como Fóruns, Conferências de Educação, Constituintes Escolares, fortalecimento dos Conselhos, como órgão máximo das definições político-educacionais-administrativa e financeira das escolas (APP_SINDICATO, 2006, p.15).

Ou seja, não há como o CMEI, juntamente com seu Conselho, caminhar de forma solitária no processo de gestão democrática, visto que é de fundamental importância os investimentos e incentivos que partem dos órgãos governamentais.

2.8 Sugestões para melhorias no funcionamento do Conselho de CMEI:

Como última questão do questionário avaliativo, foi proporcionado um espaço para que os diretores pudessem trazer sugestões de melhorias do funcionamento dos Conselhos de CMEI do município de Curitiba.

O homem transforma a natureza ao mesmo tempo em que se relaciona com os outros homens, na organização das instituições que vão acolhê-los e que deverão geri-los. Isto explica o fato de que, para realizar-se, o homem necessita não só do trabalho, como atividade material humana, mas de organizar-se coletivamente, institucionalmente, participar, associar-se para analisar e decidir. Surge daí a necessidade da participação, que é sempre uma participação política, visto que envolve interesses e organização da sociedade, e que, associada à formação de qualidade, vai possibilitar o exercício da cidadania (FERREIRA, 2000, p.170).

Foram apresentados como sugestão por 14 participantes que sejam realizados mais cursos de formação para pais e funcionários, de preferência com vale transporte; uma maior divulgação das reuniões e decisões tomadas ou planejadas pelo Conselho, sugerido por 4 diretores; maior integração entre os Conselhos de CMEI vizinhos, sugerido por 2 pessoas.

Ainda surgiram como sugestões, por pelo menos um participante, uma participação mais efetiva dos Conselheiros; maior autonomia nas decisões que envolvem questões financeiras e fiscalização dos gastos; maior representatividade dos pais; criação de um caderno das boas ações implementadas pelos Conselhos dos diversos CMEIS; promoção de palestras e conferências referente ao tema; aumento da verba para a descentralização; mais ações com as famílias; textos para leitura; envolvimento com diversas parcerias, além de um pedido de sugestões de como fazer para que os pais participem mais efetivamente das reuniões.

Dourado aponta pontos relevantes a serem levados em conta para a qualidade da gestão Democrática nas instituições de ensino:

Criar e consolidar novos mecanismos de democratização: a) importância política e limitações do conselho: o conselho não deve ser visto como um apêndice de executivo e muito menos a sua constituição deve ser entendida como mecanismo de desobrigação do poder público; b) a construção de um projeto político pedagógico da escola é imprescindível para o estabelecimento de suas premissas de atuação, objetivos e propostas, pois a sua construção implica aprendizado do jogo democrático entre os vários interlocutores (DOURADO, 200, p.91.)

Ou seja, é preciso encarar o Conselho como um espaço de decisão pública e democrática que, em nenhum momento virá a substituir ou desresponsabilizar o poder público de suas obrigações.

Dessa forma, torna cada vez mais fundamental que a prática pedagógica do CMEI esteja cada vez mais aberta a todos, para que se torne verdadeiramente participativa, com relações democráticas e sustentáveis, possibilitando a igualdade na especificidade das diferenças. Como afirma Vianna:

Uma prática que ultrapasse os próprios limites e abra-se à comunidade do seu entorno, próximo ou distante, por processos presenciais ou virtuais. Uma prática capaz de solidarizar – se com os iguais na busca da humanização de todos e pelo seu acesso ao direito à beleza, ao bem, à verdade, aos equipamentos e serviços necessários a uma vida com qualidade, em todos os aspectos que a caracterizam (VIANNA, 2003, p.1).

Fica claro que esta prática só será efetivada a medida que esta tenha sido desejada, refletida e organizada, em todos os seus aspectos, de forma respeitosa e coletiva, devendo ser “contínua, permanente, e não pontual em suas ações e propostas, devendo constituir-se em processo solidário e amoroso que possibilita o crescimento coletivo” (VIANNA, 2003 p.3).

CONCLUSÃO

Esta pesquisa possibilitou verificar, primeiramente, que os diretores consideram que há uma boa participação dos Conselheiros nas reuniões, ainda que nem sempre seja possível essa participação, por diversos motivos. É importante ressaltar que as reuniões do Conselho devem ser sempre abertas onde, “todas as pessoas, e não apenas os conselheiros, podem dela participar” (UFPR, 2001, p.8).

Os temas discutidos são os mais diversos possíveis: calendário, vagas, festas, prestação de contas, melhorias para o CMEI, entre outros. Os assuntos costumam ser previamente escolhidos antes da reunião, mas, ainda assim, costumam surgir outros temas durante a reunião.

Com relação à frequência das reuniões, estas costumam ser realizadas mensalmente, bimestralmente ou trimestralmente, e sempre que necessário, procurando atender, assim, as necessidades de cada CMEI.

A grande maioria dos diretores que responderam ao questionário considera que os assuntos costumam ser resolvidos em consenso, sem maiores conflitos entre os Conselheiros.

A dificuldade mais citada pelos diretores com relação ao funcionamento do Conselho de CMEI é o fato de nem sempre conseguirem uma participação efetiva dos Conselheiros, dificuldade que, assim como as demais citadas, devem procurar ser superadas sempre com muito diálogo, respeito e valorização de todos.

Ainda que existam dificuldades, todos os diretores admitem que o Conselho de CMEI conta com muitos pontos positivos, entre eles a responsabilidade compartilhada, citada por vários, o trabalho em conjunto e uma maior integração das famílias com a realidade do CMEI.

Também dão sugestões para melhoria do funcionamento do Conselho de CMEI, como mais cursos de formação para os Conselheiros, por exemplo.

Assim, pode-se dizer que a gestão democrática dentro dos CMEIs, através dos Conselhos e seus integrantes está num processo de construção, onde diretores, funcionários e pais procuram se esforçar na busca de uma ação coletiva de tomada de decisões.

A gestão democrática da educação, na complexidade do mundo atual, implica colocar a educação a serviço de novas finalidades, a fim de se poder, na tentativa de superar tudo o que tem corroído a humanidade neste quadro de caos e de barbárie em que vivemos, construir um

futuro mais compromissado com toda a humanidade (FERREIRA, 2000, p.172).

Assim, torna-se fundamental que a gestão democrática seja incentivada e revisada constantemente, no que diz respeito ao aspecto político e social . Uma prática pedagógica que seja “comprometida com a formação de homens e mulheres competentes e capazes de construir, através da participação, sua autonomia, como seres humanos, realizados e felizes (FERREIRA, 2000, p.172).

A luta política pela garantia de ações democráticas no que diz respeito ao acesso, a permanência e, claro, na gestão, fazem parte, sem dúvida, da defesa de um parâmetro mínimo de qualidade de ensino, baseado no diálogo e na reflexão da sociedade.

Fica claro nos questionários que a participação de todos, especialmente a dos pais, ainda não ocorre sempre de forma efetiva, por vários motivos, falta de tempo, coragem, ou acreditando que não se tem capacidade suficiente para expressar suas próprias idéias e colaborar com sugestões. Um ponto importante a ser levado em consideração por todos os Conselheiros é:

A tarefa do conselheiro é representar a vontade do seu segmento e não falar por si. Ou seja, é muito importante que cada conselheiro se reúna antes da reunião do Conselho com os seus representados para debater com eles e ouvir os seus interesses, de forma a poder representa-los de forma correta (UFPR, 2001, p.8).

Ainda que haja algumas dificuldades para que o Conselho de CMEI funcione de forma plena e qualitativa, é importante que seus Conselheiros trabalhem sempre em favor dos interesses da comunidade envolvida. É por meio do Conselho de CMEI que a população “poderá controlar a qualidade de um serviço prestado pelo Estado, definindo e acompanhando a educação que lhe é oferecida” (CISESKI; ROMÃO, 2001, p.66).

Dourado aponta pontos importantes para serem pensados no que diz respeito a instituição de ensino que temos e aquilo que para ela almejamos:

A articulação entre os diversos segmentos que compõe a escola, a discussão sobre a formação de licenciados, a criação de espaços e mecanismos de participação e exercício democrático das relações de poder colocam-se como prerrogativas fundamentais para a problematização da escola que temos e para a sinalização daquela que queremos (DOURADO, 2000, p.89)

É preciso que o processo de gestão democrática através dos Conselhos de CMEI seja vivenciado no cotidiano da instituição, tornando-se fundamental para o bom funcionamento da mesma, ou seja, “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” (CISESKI; ROMÃO, 2001, p.66).

Torna-se, então de fundamental importância que o grupo de Conselheiros mantenha a saudável prática de avaliar constantemente tudo aquilo que foi realizado pelo Conselho.

Cada avaliação feita pelos seus representantes, trará informações interessantes para todos, proporcionando assim um momento para observar aquilo que está dando certo e, portanto, deve como continuar como prática dentro do conselho de CMEI, bem como parar para analisar aquilo que não está ocorrendo de forma tão satisfatória. Neste caso, é o grupo que decidirá a melhor forma de superar aquela situação.

A avaliação constante das ações do Conselho de CMEI também é fundamental para que se possa traçar objetivos claros de como se quer que funcione o Conselho e de que forma se alcançará esse objetivo. O Conselho de CMEI que não faz uma avaliação constante de suas ações corre o sério risco de não observar o andamento das ações que tem sido tomadas, como se estivesse num caminho sem rumo, realizando ações aleatórias e desordenadas.

Além de avaliar e contar com a experiência vivida pelos Conselheiros durante seu funcionamento, é importante que haja, não apenas para aqueles que estão iniciando nesse processo, uma capacitação, oferecida diretamente pela Secretaria de Educação, de modo que todos se sintam preparados para assumir a responsabilidade de ser um Conselheiro:

A participação exige aprendizado. Principalmente quando se trata de uma população – o que é o nosso caso – que, historicamente, tem sido alijada dos processos decisórios de seu país. As experiências revelam que tanto a comunidade externa quanto a comunidade interna à escola apresentam limites à participação. Para o efetivo exercício da gestão democrática da escola é necessário capacitar todos os seus segmentos, respondendo as exigências dessa prática. As Secretarias de Educação devem, portanto, comprometer-se com esta capacitação (CISESKI; ROMÃO, 2001, P.67)

Assim, é possível que, com a boa vontade de todos e, observando as experiências já vividas, os Conselhos de CMEI tenham um longo percurso de avanços e melhorias, realizando todas ações sempre com muita clareza, respeitando os princípios éticos que regem a gestão democrática, garantindo que todos os interessados terão acesso a todo o tipo de informação e decisão relacionada ao Conselho de CMEI, fazendo que este seja entendido não como um processo burocrático exigido pelo governo, mas sim como o principal canal de comunicação entre a direção do CMEI, seus funcionários e toda a comunidade que dele se serve.

Não é difícil notar que o dia-a-dia de toda a população, seja qual for o país em que vivem, é marcado por dificuldades, desejos e expectativas. Em especial o povo brasileiro almeja “a construção de uma sociedade verdadeiramente democrática e sustentável para todos” (VIANNA, 2003, p.1).

Contudo, é certo que esse ideal realmente não será conquistado facilmente. Vianna aponta que a sociedade em geral deve caracterizar-se como

uma sociedade democrática fundamentada sobre os princípios da solidariedade, do respeito, do compromisso para a construção de uma vida saudável, alegre e prazerosa, sonhada por todos e, por isso mesmo, também direito de todos, concretizando – se como compromisso político e ético para todos na medida em que cria uma rede de proteção social a partir da democratização do acesso, permanência, gestão e qualidade social da educação (Vianna, 2003, p.1).

E, ainda, “não se pode falar democracia sem viver democracia. Não se pode viver democracia sem o compartilhamento de deveres, direitos, sonhos e compromissos” (VIANNA, 2003, p.1).

Ou seja, não é possível esperar uma sociedade democrática se esta não estiver pautada na construção coletiva, organizada e comprometida de toda a população, em busca da transformação social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRÉ, Marli. Avaliação da escola e avaliação na escola. In: **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo: FCC; Cortez, ago. 1990.
- CAMARGO, Rubens Barbosa de. Gestão democrática e nova qualidade de ensino: o conselho de escola e o projeto da interdisciplinaridade nas escolas municipais da cidade de São Paulo. FEUSP, São Paulo, 1997.
- CORREIA, Bianca Cristina. Possibilidades de Participação Familiar e Qualidade na Educação Infantil. USP: São Pulo, 2001.
- CURITIBA, Secretaria Municipal de Educação. Gestão democrática do processo pedagógico. In: **Diretrizes curriculares para a educação municipal de Curitiba**. Curitiba, PR, 2006.
- CISESKI, Ângela Antunes; Romão, José Eustáquio. Conselhos de escola: coletivos instituintes da Escola cidadã. In: GADOTTI, Moacir e Romão, José Eustáquio (orgs.) Autonomia da escola: Princípios e propostas. – 6ª ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004. (Guia da Escola Cidadã; v.1)
- DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1995.
- FERREIRA, Naura Siry Carapeto. Educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades. São Paulo: PUC, 2000.
- FREITAS, Alexandre Luiz Martins de. A participação dos pais na implementação dos Conselhos de Escola: um mecanismo da gestão democrática. UNESP: São Paulo, 2000.
- GADOTTI, M. Perspectivas Atuais da Educação. Porto Alegre: ArtMed, 2000.
- LUCK, Heloisa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto a formação de seus gestores. Brasília, 2000.
- LÜDKE, Marli. Abordagens qualitativas de pesquisa: a pesquisa etnográfica e o estudo de caso. In: **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- LÜDKE, Marli. Métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental. In: **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MARTINEZ, Sandra Lembo Fernandes. Educação infantil: reflexões sobre a participação dos pais. Universidade de Sorocaba, 2005
- PARO, Vito Henrique. Gestão Democrática da Escola Pública. 3 ed. São Paulo: Ática, 2000.

SILVA, Itamar Mendes da. A avaliação institucional e a gestão democrática na escola. Campinas: PUC, 2006.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Perfil da Gestão Escolar no Brasil. PUC - São Paulo, São Paulo, 2006.

VEIGA, Ilma Passos. Projeto político pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: **Projeto político Pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas, SP. Papyrus, 1995.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Gestão Democrática e Participativa na Universidade: Um desafio de cidadania**. Francis Jornal Interno, Centro de Ensino e Pesquisa, 2003.

ANEXO

QUESTIONARIO DESTINADO ÀS DIRETORAS DOS CENTROS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO MUNICÍPIO DE CURITIBA:

Identificação:

Nome:.....

CMEI:.....

NRE:.....

Tempo que atua na direção:.....

Tempo que atua em CMEI:.....

Formação:.....

Qual o grau de participação dos Conselheiros do CMEI em que você atua?

- () Alto, grande parte dos Conselheiro está presente nas reuniões do Conselho.
- () Médio, nem sempre há m bom número de Conselheiros nas reuniões do Conselho.
- () Baixo, os Conselheiros não costumam participar das reuniões do Conselho

Quais temas costumam ser pauta da reunião do Conselho? Costumam surgir temas diferentes?

Com qual frequência são realizadas as reuniões do Conselho?

- () Todo mês
- () A cada dois meses
- () A cada três meses
- () Outra

Com relação às decisões tomadas nas reuniões do Conselho, você acredita que:

- () Normalmente há consenso nas decisões tomada, sem maiores conflitos.
- () Costumam surgir bastante divergências entre as opiniões apresentadas nas reuniões.
- () Outra.....

Na sua opinião, existem dificuldades com relação ao funcionamento do Conselho de CMEI e a efetivação das ações decididas pelos Conselheiros? Quais são essas dificuldades?

Quais as virtudes, ou pontos positivos, do Conselho de CMEI?

.....

Há alguma sugestão que você gostaria de apresentar para melhoria do funcionamento dos Conselhos de CMEI do Município de Curitiba?