



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO À DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA
PARTICIPATIVA**

**UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL SITUADA NA
PERIFERIA DE FORTALEZA- CEARÁ**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Airley Aragão da Silva

Fortaleza – CE - Brasil

2009

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

**UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL
SITUADA NA PERIFERIA DE FORTALEZA- CEARÁ, REALIZADO**

por

Airley Aragão da Silva

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação à Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM - RS), como requisito parcial para a
obtenção do grau de.
Especialista em Gestão Educacional.

Orientadora: Prof^a. Lorena Inês Peterini Marquezan

Fortaleza, CE, Brasil

2009

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação à Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA
Um estudo de caso realizado em uma Escola Municipal situada na Periferia de
Fortaleza

elaborada por
Airley Aragão da Silva

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Lorena Inês Peterini Marquezan, Ms.
(Presidenta/Orientadora)

Maria Elizabete Londero Mousquer, Dr^a.

Oséias Santos de Oliveira, Dr.

Fortaleza, agosto de 2009.

DEDICATÓRIA

Para meus filhos, Marcos Vinícius e Alisson, com o desejo de que esta monografia, de alguma forma, contribua para o engajamento na luta por uma educação mais justa e menos excludente.

AGRADECIMENTOS

Na conquista desta meta, agradeço primeiramente a Deus, que me concedeu saúde, inteligência e força para realizar esta pesquisa.

À equipe técnica e pedagógica da Universidade Federal de Santa Maria, pela extensão do curso de Gestão Escolar, do qual tenho o privilégio de ser aluno.

A todos os professores que me orientaram no decorrer das disciplinas, especialmente às professoras Lorena Marquezan e Eliane Lobo, dando-me o seu irrestrito apoio, para que pudesse ter subsídio para a concretização da presente pesquisa.

À Professora Ms. Maria do Carmo Aragão, pela competência e rigor com que me orientou na construção desta monografia.

À minha amada família, especialmente minha esposa, pela compreensão e apoio que deu no decorrer da pesquisa.

À direção da Escola Pública Municipal que serviu de apoio para a realização desta pesquisada; aos professores, técnicos, pais e alunos que responderam à pesquisa, cujos dados fornecidos constituem a peça mais importante da presente monografia.

A todos que, de alguma forma, tornaram este trabalho possível, como uma semente de aprendizado para a gestão da escola, segmento do qual faço parte e com o qual tenho a honra de colaborar.

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

AUTOR: Airley Aragão da Silva

ORIENTADORA: Lorena Inês Peterini Marquezan

Local e Data da Defesa: Fortaleza, 07 de agosto de 2009.

Esta monografia tem como eixo temático o processo de gestão na construção de uma escola democrática participativa. Constituindo-se de um estudo de caso realizado em uma Escola Pública Municipal situada na periferia da cidade de Fortaleza-Ceará, teve por objetivo identificar como a gestão estava subsidiando a concretização de uma escola democrática participativa e contribuindo para o processo de ensino e aprendizagem. Para tanto, utilizou-se do paradigma educacional, o qual busca a construção de uma escola que utilize as novas técnicas de uma administração eficaz, com uma nova visão de escola e comunidade. Participaram da pesquisa vinte e dois educadores - quinze professores e oito funcionários - que constituíram o primeiro grupo; o segundo grupo foi composto por vinte e oito alunos da EJA e 9º ano; e o terceiro grupo foi formado por vinte e seis pais de alunos, totalizando setenta e seis respondentes. Buscaram-se vários modelos de qualidade na educação, através de referencial teórico que traz embasamento acerca do tema. A metodologia caracterizou-se por dois aspectos: bibliográfico e estudo de caso, numa perspectiva qualitativa. Para a coleta de dados, foram utilizados três questionários, um para cada grupo que compôs o estudo - alunos, educadores e pais, todos trabalhando a gestão democrática na escola pesquisada. Verificou-se que, apesar do momento difícil vivido na escola por conta das crescentes greves, a gestão da escola usufrui de uma boa credibilidade. No entanto, no que se refere aos aspectos de democratização da escola, ainda há itens que deixam muitas dúvidas. A maioria dos colaboradores desconhece o tema da inclusão de uma escola democrática participativa e as respostas foram contraditórias e vagas. Apesar da aceitação da gestão, muito ainda precisa ser feito para a obtenção de uma escola democrática participativa. Ressalta-se que alguns fatores afetaram esta conclusão, destacando-se a greve dos professores e a ausência de políticas públicas que valorizem uma educação de qualidade na escola pesquisada.

Palavras-chave: Gestão democrática; escola participativa.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

(PARTICIPATIVE DEMOCRATIC MANAGEMENT)

AUTHOR: Airley Aragão da Silva
ADVISER: Lorena Inês Peterini Markezan
Fortaleza, 07 de agosto de 2009.

This monograph has, as thematic axle, the process of management in the construction of a democratic school citizen. Consisting in a study of case carried through in the public school in Fortaleza-Ceará, it has, as objective, to identify how the management is subsidizing the concretion of a participative democratic school citizen and, systematically, contributing for the process of education and learning; everything under the light of an educational paradigm that searches the construction of a school that uses the new techniques of an efficient administration, with a new vision of school and community. Twenty two educators had participated of the research - fifteen teachers and eight employees - that they had constituted the first group; the second group was composed by twenty eight pupils of the EJA and 9^o. year; the third group was formed by twenty six parents of pupils, having totalized seventy six respondents of the three turns. It was looked not to lose the general referencial with other sources, being searched some models of quality in the education, through theoretical referencial of authors who bring a good basement about the subject in guideline. The methodology applied to the research was characterized by two aspects: bibliographical and case study, in a qualitative perspective. For the collection of data, three questionnaires had been answered: one for the pupils, another one for the educators and another one for the parents of pupils, about the democratic management in the searched school. The main hypothesis was that the respondents would demonstrate that they consider the management of the school as of great importance in the democratization process. It was verified, by means of the data gotten in the research, that, although the difficult moment lived in the school on because of the increasing strikes, the management of the school usufructs of a good credibility in front of the interviewed ones; however, about the aspects of democratization of the school, still it has item that cause many doubts in the interviewed ones: the majority do not knows the subject of the inclusion of a democratic school citizen and the answers had been contradictory, vacant. Although the acceptance of the management, attitudes still needs to be made for the attainment of a democratic school citizen. It is distinguished that some factors had affected this conclusion, being distinguished the strike of the professors and the absence of public politics that value an education of quality in the searched school.

Word-key: Democratic management, school citizen.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil dos Educadores.....	44
Gráfico 2 – Idade.....	44
Gráfico 3 – Tempo de Serviço na Educação.....	45
Gráfico 4 – Nível de Escolaridade.....	45
Gráfico 5 – Cargo ou Função que Ocupa na Escola.....	46
Gráfico 6 – Identificação dos avanços por meio do PPP.....	46
Gráfico 7 – Participação no Projeto Político Pedagógico.....	47
Gráfico 8 – Processo de Escolha da Gestão Escolar.....	47
Gráfico 9 – Contribuição da Gestão no Processo de Democratização.....	48
Gráfico 10 – Reunião de Pais e Mestres.....	48
Gráfico 11 – Relacionamento Professores X Gestão.....	49
Gráfico 12 – Funções do Conselho Escolar.....	49
Gráfico 13 – Conselho Escolar e a Implantação de uma Escola Democrática.....	50
Gráfico 14 – Ferramentas Existentes na Escola como Apoio Pedagógico.....	50
Gráfico 15 – Informática Educativa no Processo de Ensino e Aprendizagem.....	51
Gráfico 16 – Estratégias para Diminuir os Índices de Evasão e Repetência.....	51
Gráfico 17 – Programas de Formação Continuada.....	52
Gráfico 18 – Sexo dos Alunos	52
Gráfico 19 – Qualificação da Escola.....	53
Gráfico 20 – A Gestão da Escola como Motivação para o Aluno.....	53
Gráfico 21 – A Gestão Proporciona interesse de Freqüentar a Escola.....	54
Gráfico 22 – Funcionamento de uma escola democrática participativa.....	54
Gráfico 23 – O Educando e a sua Participação nas Atividades da Escola.....	55
Gráfico 24 – Como o Aluno pode se tornar mais Participativo na Escola.....	55
Gráfico 25 – Gestão e Infra-estrutura Oferecem mais Oportunidade ao Aluno.....	56
Gráfico 26 – Eleição para Gestor da Escola.....	56
Gráfico 27 – Sexo dos Pais	57
Gráfico 28 – Idade dos Pais.....	57
Gráfico 29 – Tempo que o Filho Estuda na Escola.....	58
Gráfico 30 – Qualificação da Escola.....	58
Gráfico 31 – Gestão, Crescimento e Motivação	59
Gráfico 32 – Grau de Satisfação com a Aprendizagem dos seus Filhos	59
Gráfico 33 – Participação dos Pais nas Atividades Desenvolvidas na Escola.....	60
Gráfico 34 – Participação dos Pais nas Reuniões de Pais e Mestres.....	60
Gráfico 35 – Grau de Satisfação com as Reuniões de Pais e Mestres.....	61
Gráfico 36 – Envolvimento dos Pais em uma Eleição para a Gestão da Escola..	61

LISTA DE SIGLAS

CE - Conselho Escolar

CF - Conselho Fiscal

CC - Conselho de Classe

CDIE - Célula de Desenvolvimento de Informações e Estatísticas

COEDUC - Coordenadoria de Políticas Públicas de Educação

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

FUNDEF – Fundo de Manutenção e de Desenv. da Educação Básica

FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenv. do Ensino Fundamental

GE – Gestão Escolar

GDP – Gestão Democrática Participativa

GDPC – Gestão Democrática Participativa Cidadã

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio
Teixeira

LDB - Lei de Diretrizes e Base da Educação Brasileira

MEC - Ministério da Educação e Cultura

PPP - Projeto Político Pedagógico

SEDAS - Secretaria de Educação Desenvolvimento e Ação Social

SEDUC - Secretaria de Educação do Estado do Ceará

SED - Secretaria de Educação a Distância

SER - Secretaria Executiva Regional

UFSC - Universidade Federal Santa Maria, Santa Catarina

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a
Cultura

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE I: Questionário para gestores, professores, técnicos e funcionários.	72
APÊNDICE II: Questionário para alunos.....	75
APÊNDICE III: Questionário para pais de alunos.	77

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
LISTA DE GRÁFICOS.....	8
LISTA DE SIGLAS	9
LISTA DE APÊNDICES.....	10
1. INTRODUÇÃO	12
1.1. OBJETIVOS.....	17
2.REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1. Políticas Públicas e a Gestão da Educação no Brasil	178
2.1.1. <i>O Método Educacional Ratio Studiorum</i>	199
2.1.2. <i>A Expulsão dos Padres Jesuítas</i>	20
2.1.3. <i>A Educação no Período de 1808 a 1822</i>	211
2.1.4. <i>A Educação no Segundo Reinado: 1840 a 1879</i>	23
2.1.5. <i>A Educação na Velha República</i>	24
2.1.6. <i>A Educação na Nova República</i>	25
2.1.7. <i>Os Desafios Educacionais para o Século XXI</i>	27
2.2. A Gestão da Escola Pública	30
2.2.1. <i>A Escola diante de uma Nova Visão de Educação</i>	32
2.2.2. <i>Os Desafios da Escola frente à Descentralização da Gestão</i>	34
2.2.3. <i>Escola Municipal Pesquisada</i>	39
2.2.3.1. <i>Missão da escola</i>	40
2.2.3.2. <i>Projetos Desenvolvidos na Escola</i>	41
3. METODOLOGIA.....	42
3.1. <i>Seleção dos Sujeitos</i>	42
3.2. <i>Instrumentos da Coleta de Dados</i>	43
3.3. <i>Procedimentos de Análise dos Dados</i>	44
4. RESULTADOS	45
4.1. <i>Análise do Questionário dos Educadores</i>	45
4.2. <i>Análise do Questionário dos alunos</i>	54
4.3. <i>Análise do Questionário dos Pais</i>	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS.....	78

1. INTRODUÇÃO

Diante das mudanças que estão ocorrendo no mundo moderno, vários conceitos abrem caminho para um estudo mais detalhado sobre a gestão e sua importância dentro da escola, seja ela privada ou pública. Falando-se sobre gestão, compreende-se que esta tem um papel decisivo no processo de democratização da escola, pois falar em uma escola participativa, democrática e cidadã é tarefa complexa, já que às vezes a teoria se diferencia da situação real.

Quando determinados educadores chegam a ser gestores, em alguns casos, tornam-se prisioneiros de regras, normas, burocracia, diretrizes a serem seguidas pelos outros. Não sobra espaço para executar a ação que desse gestor é cobrada. Ele se torna mero repetidor daquilo que os seus antecessores já fizeram e a questão pedagógica torna-se fragilizada, perdendo um espaço democrático que poderia dar retorno à escola, especialmente ao educando, que deve ser o centro de toda ação pedagógica executada na escola.

Gestão, de acordo com o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 2001), é “o ato de gerir, gerência, administração”. O mesmo dicionário diz que ato é ação, um modo de proceder, uma conduta. É dito também que conduta é um procedimento moral, é um comportamento. Assim definido, quando se fala de gestão, fala-se de uma ação que é construída pelo indivíduo que a exerce, é um comportamento que depende de quem o executa, podendo trazer benefícios ou podendo ocasionar perdas, desgastes.

Gestão não existe de maneira objetiva ou independente, existe de maneira subjetiva como o amor, a saudade, um estado de ânimo. Gestão existe como algo que ocorre quando alguém exerce uma determinada ação. É uma definição criada que se aplica a uma ação exercida por alguém. Portanto, ela é uma relação entre aquele que gerencia e aquele que é gerenciado. Melhor dizendo, a gestão se estabelece num processo de inter-relação entre pessoas.

É oportuno dizer que é bastante amplo o conjunto de determinações na atual LDB - Lei de Diretrizes e Base da Educação, Lei 9394 (BRASIL, 1996). Por seu caráter efetivamente descentralizador, no que trata da gestão democrática da educação, coloca-a como principal forma de integração da educação com a nova

dinâmica de organização da sociedade, delegando poderes irrestritos ao gestor escolar no que se refere à democratização da escola.

A nova LDB abre espaço também para que a escola se aproxime da comunidade, procurando um modelo participativo de gestão, que busque mecanismos de solução para a resolução de determinados problemas educacionais. Algumas escolas se deparam com gestores educacionais a quem não foi dada autonomia suficiente para a resolução dos problemas gerados na própria escola. Isso mostra fragilidade da educação pública municipal da cidade de Fortaleza, com gestores educacionais que ainda não se enquadraram no novo modelo de escola, que deve ser apresentado no século XXI. Segundo Gadotti (2002), o eixo da escola cidadã é a integração entre educação e cultura, escola e comunidade.

Este trabalho tem como objeto de estudo investigar como funciona a gestão de uma Escola Pública Municipal situada na periferia da cidade de Fortaleza (Ceará) - Secretaria Executiva Regional IV (SER-IV) - com o intuito de contextualizá-la por meio de um estudo comparativo, na busca de indagar alguns pontos que caracterizam a administração daquela unidade escolar, que é o foco da presente pesquisa. A escola pode dar poderes de consciência ao ser humano, atribuindo-lhe um papel histórico na construção da personalidade do cidadão.

É propósito do presente trabalho averiguar a gestão na busca de uma Escola Democrática Participativa (EDP). Baseia-se em dois tipos de pesquisa: bibliográfica e estudo de caso. Este se realizou no âmbito de uma escola pública municipal da cidade de Fortaleza, cuja diretriz central ressalta a democratização da gestão, uma prerrogativa dos espaços de autonomia legalmente instituída.

No decorrer desse estudo, fez-se uma reflexão sobre os desafios que a escola, a profissão docente e, acima de tudo, a função do gestor escolar enfrentam diante do novo espírito do capitalismo, a partir dos vários sentidos da educação, sem perder a dimensão de concepções como a formação docente, valorizando o profissional da educação e o gestor escolar e, finalmente, o lugar emancipatório do docente, em busca de uma formação que entre em sintonia com a opção de escola democrática cidadã.

Diante dos avanços ocasionados pelas constantes mudanças que estão ocorrendo no mundo empresarial e público, e com a abertura oferecida pela nova LDB 9394/96 (BRASIL, 1996), percebe-se que um novo e poderoso conceito de administração está tomando forma no mundo empresarial. Já a organização de

aprendizagem, que envolve o coração e a mente dos seus colaboradores, deve pensar sempre em mudanças contínuas, harmoniosas, produtivas e voltadas para atingir os resultados almejados pela própria instituição, seja ela pública ou privada.

Assim, idealiza-se um modelo de escola pública que seja inclusiva e, nessa inclusão, contemple a gestão da escola democrática cidadã; com isso, busque a participação da comunidade no processo de desenvolvimento, procurando desfazer a situação de impasse na qual a escola pública sempre esteve inserida. Isso significa conectar a escola com a comunidade, como um canal de acesso às informações, numa busca de maximizar a descentralização da gestão escolar.

A sociedade vive um momento de mudanças rápidas em todos os segmentos. Com isso, há uma lacuna no setor educacional, haja vista que parece a escola não se ter preparado para acompanhar a evolução da sociedade moderna, na qual houve uma quebra de distâncias: para o cidadão, não existe mais distância; estando em sua própria casa, navega em todas as partes do mundo. E a escola do novo milênio como está acompanhando tal evolução?

Certamente os gestores do sistema educacional ficam com uma parcela de preocupação, no sentido de deixar a escola equiparada aos demais segmentos da sociedade, que já se encontram nesse estágio de evolução.

Ao falar de escola, está-se analisando uma instituição inserida em um contexto sócio-produtivo, fazendo parte do campo da produção não-material e sendo hoje uma das mais importantes instituições de credibilidade humana. Assim sendo, é fundamental o envolvimento dos gestores educacionais para assegurar o desenvolvimento da escola, em função da relevância do cargo que a eles é atribuído; sendo eles, portanto, peças-chave nesse desenvolvimento.

Dessa forma, percebe-se a necessidade de serem incluídos em uma dinâmica de trabalho que contemple os anseios e as necessidades dos alunos, bem como a necessidade de mecanismos viáveis, para que a comunidade educacional tenha uma participação coletiva e uma educação satisfatória que contemple as novas exigências educacionais em evidência.

Neste trabalho de investigação, dois tipos de pesquisa foram adotados: a bibliográfica e o estudo de caso, ambos na perspectiva qualitativa. O levantamento bibliográfico constou da opinião de diversos autores sobre o tema: o funcionamento da gestão democrática participativa diante das novas exigências para o mercado de

trabalho. Mostrou-se também uma interação com outras escolas para que fosse visto como funciona o modelo de gestão daquelas unidades escolares.

Em seguida, abordou-se o método utilizado para a obtenção das informações necessárias à concretização da presente pesquisa. Para a obtenção concreta dos dados, foram usados três questionários, os quais foram destinados ao conjunto dos educadores, funcionários, alunos e pais de alunos. Essas ferramentas puderam consubstanciar as possíveis hipóteses da pesquisa, fornecendo dados suficientes para que se chegasse a uma conclusão.

O trabalho apresenta a introdução, seguida de quatro capítulos, as conclusões finais e as referências bibliográficas. Em seguida vêm os anexos, com o Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola CJBO, e o apêndice com três questionários: um destinado ao conjunto dos educadores, outro destinado aos alunos do sexto ao nono ano da escola e o terceiro destinado aos pais de alunos daquela unidade escolar. Tais questionários fazem parte da pesquisa de campo.

O primeiro capítulo faz uma abordagem histórica da administração do Brasil-Colônia aos dias atuais, mostrando a administração a partir do primeiro momento, quando o Rei de Portugal, em busca de solucionar a difícil situação na qual se encontrava a Colônia, criou o primeiro sistema administrativo colonial: *o sistema de capitanias hereditárias*. Mostra-se que, entre outros, um dos fatores que levaram ao fracasso das referidas capitanias foi à má administração da Metrópole. Dando continuidade, abordam-se os diversos modelos de administração, da Colônia aos dias atuais, mostrando-se que em todos os modelos administrativos, especialmente nos do sistema educacional, têm ocorrido inúmeras falhas. Seja isso, talvez, um dos responsáveis pela má qualidade da educação pública nacional, sobretudo nas regiões menos desenvolvidas.

O segundo capítulo traça considerações a respeito da gestão escolar - destacando-se aspectos relacionados com as modernas técnicas de administração - e da sua respectiva importância, como um dos elementos decisivos no processo de modernização de uma escola pública democrática cidadã.

Destaca-se a necessidade de uma gestão que abra espaços para a qualificação profissional dos jovens que buscam, na escola pública, alternativas de saída das situações de discriminação a que sempre estiveram submetidos. Faz-se uma abordagem sobre a construção de uma escola democrática participativa, com gestores que tragam consigo todas as competências essenciais para o bom

andamento das ações projetadas na escola, quebrando as estruturas tradicionais, como se tem observado em estruturas de outros segmentos, com paradigmas inovadores capazes de romper com as políticas vigentes.

O terceiro capítulo aborda as considerações metodológicas utilizadas no desenvolvimento da presente pesquisa. Identificam-se os tipos de pesquisas, os métodos e as técnicas de coletas de dados.

Em um quarto capítulo, apresentam-se os resultados e as análises da pesquisa feita com o conjunto de todos os respondentes dos três grupos pesquisados.

Encerra-se com as considerações finais e com as principais recomendações relacionadas ao objeto estudado.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. OBJETIVO GERAL:

- Investigar a influência da gestão na Escola Municipal pesquisada enquanto escola democrática participativa, relacionando os aspectos facilitadores e dificultadores nesse processo de inclusão.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Averiguar a importância da Gestão no processo de democratização da escola;
- Detectar as principais dificuldades encontradas pelo conjunto dos educadores, no que se refere à democratização da Escola CJBO;
- Verificar se a Gestão Escolar - GE é vista como motivação e se é bem aceita por educadores, educandos, funcionários e comunidade;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Políticas Públicas e a Gestão da Educação no Brasil

Para que se possa entender a trajetória da gestão da educação, é importante que se faça uma abordagem sobre a história da administração pública no Brasil, haja vista que vários sistemas têm marcado a sua história, partindo do Brasil Colônia, cuja primeira forma de governo foi por meio das capitâneas hereditárias, a partir de 1532, quando Dom João III decidiu aplicar, na colônia da América, uma divisão administrativa que havia dado bons resultados em outras colônias. (Enciclopédia do Estudante, 2008, vol. 16, pág. 32). Certamente essas conseqüências da má administração nos primeiros da colônia repercutiram no sistema administrativo público até o momento atual.

Ainda segundo a mesma obra, o sistema de Capitâneas Hereditárias foi um dos primeiros fracassos administrativos da Metrópole, haja vista que, das quinze capitâneas hereditárias, apenas oito dos donatários vieram para assumir as novas terras. Desses, somente dois conseguiram desenvolver-se - e, ainda, de forma precária - Martins Afonso de Souza e Duarte Coelho. Os dois certamente tinham um espírito aventureiro ou vontade de levar avante o novo projeto de vida, já que o apoio social e a política não proporcionaram aos administradores das capitâneas hereditárias condições favoráveis ao seu pleno desenvolvimento.

De acordo com a maioria dos historiadores, entre os vários fatores responsáveis pelo fracasso das capitâneas, um deles foi a má administração da corte portuguesa. Ressalta-se que, aos poucos, as capitâneas foram retornando ao domínio da Coroa portuguesa, por confisco ou por meio de pagamento de indenizações. Com isso, perderam o seu caráter privado e passaram à esfera pública; entretanto, mantiveram a função de unidade administrativa até o início do século XIX.

A partir de 1548, com o insucesso administrativo das capitâneas hereditárias, o governo de Portugal decidiu criar o sistema de governo-geral na colônia, cujo primeiro governador geral foi Tomé de Sousa, que trouxe consigo uma quantidade de aproximadamente mil pessoas, entre as quais estavam os padres jesuítas, que foram tidos como os primeiros educadores da colônia. Nesse período, foi criado o

primeiro bispado e o primeiro colégio na colônia. Com isso, evidenciou-se um atraso educacional de quase meio século na colônia.

2.1.1. O Método Educacional *Ratio Studiorum*

O método aplicado pelos padres jesuítas, o *Ratio Studiorum*, estabelecia o currículo, a orientação e a administração do sistema colonial a serem seguidos. Foi instituído por Inácio de Loiola, para direcionar todas as ações educacionais, tanto das colônias como da metrópole, ou seja, em qualquer localidade onde os jesuítas desenvolvessem as suas atividades educacionais. O método tinha um vínculo automático com a Pedagogia, mas obedecia a determinadas regras e prescrições práticas a serem seguidas pelos padres jesuítas em suas aulas; assim, era um manual prático que orientava o professor sobre a metodologia de ensino a ser aplicada em sala de aula. O método era centrado no autoritarismo, mas também se voltava ao ensino humanístico e literário, tendo como ferramenta a música. Ressalta-se que o curso secundário tinha duração de cinco anos - havia casos que passava de cinco para seis anos - e dividia-se em duas partes: a formação literária e clássica.

A educação desenvolvida com modelo europeu e ministrada pelos jesuítas, nessa fase, ficou só no projeto de adaptação, pois, no primeiro momento, a missão dos padres jesuítas era a construção de um trabalho catequizador de conversão dos índios ao cristianismo, além de adaptá-los ao novo modo de vida ao qual aqueles estavam sendo submetidos.

“Na primeira fase colonial, a educação ministrada pelos jesuítas não só marcou o início da história da educação no Brasil, mas também foi a mais importante obra realizada no que diz respeito às conseqüências a nossa cultura.” (Sitentibus, 03, nº. 29, p. 153).

Ainda segundo o mesmo autor, durante 210 anos, “foram os jesuítas os educadores do Brasil: organizaram as suas moradas, intensificaram os seus centros de ação para a conquista e o domínio das almas perdidas”.

Já a segunda fase do trabalho dos padres jesuítas, que corresponde ao segundo século de sua atuação na colônia, foi um período de grande atuação e desenvolvimento do sistema educacional. Pode se dizer que foi o fruto da semente plantada pelos jesuítas no início do sistema educacional da colônia.

Ressalta-se que, nas primeiras décadas da colônia, houve pouco desenvolvimento teórico no campo específico da educação. Os únicos educadores, no caso os jesuítas, num primeiro momento, apenas se dedicaram à catequização e conversão do gentio à fé católica. Essa era a sua missão.

A atuação educacional dos jesuítas atingia uma minoria da elite política e do clero; os demais habitantes não tinham acesso à escola, não havia vontade política por parte da Família Real de Portugal, no sentido de ampliar as oportunidades educacionais para o povo. Enfim, era uma política educacional discriminatória, do ponto de vista de classe social, de etnia e de gênero.

À medida que a colônia ia se ampliando, começou a surgir a burguesia, e a educação foi sendo ampliada: os jesuítas passaram a dar educação desde os filhos dos colonos e demais membros da comunidade até a burguesia urbana - sobretudo aos filhos dos donos de engenho, jovens que, ao concluírem os estudos na colônia, iam estudar na Universidade de Coimbra; mas, com sentimento nacionalista, mais tarde voltavam e impulsionavam a semente de uma metodologia de ensino que atendia à demanda aqui existente.

Isto significa dizer que a Igreja Católica foi a grande parceira na tarefa de administrar a colônia, por meio dos padres jesuítas, e esses tiveram uma atuação decisiva na cultura e na educação nos primeiros anos do Brasil Colônia. Destaca-se que, no período de 1550 a 1654, foram criadas onze ordens de ensino religioso em vários pontos da colônia. Houve uma tensão tão grande que incomodou o governo de Portugal, culminando na expulsão dos padres jesuítas da colônia (SCHMITZ, 1994, p.33/34).

2.1.2. A Expulsão dos Padres Jesuítas

Considera-se que a expulsão dos padres jesuítas se deu por questões políticas e ideológicas – a Companhia de Jesus tornara-se um empecilho aos interesses do Estado Moderno, sem contar que era possuidora de um grande poder econômico (cobiçado pela Coroa portuguesa) e educacional. As transformações advindas do movimento iluminista e dos princípios liberais requeriam a formação de um novo homem - o homem burguês - o comerciante e não o cristão.

Com a expulsão dos padres jesuítas, seja por questões ideológicas ou políticas, a Coroa portuguesa enfrentou o desafio de prosseguir com a educação, já que havia sido quebrado o primeiro sistema educacional da colônia. Como não tinha um plano sólido que desse continuidade ao sistema de ensino, o Rei de Portugal criou um imposto para subsidiar a educação em toda a colônia, que foi denominado de Fundo Financeiro para a Manutenção dos Estudos Reformados. Concentrado na Bahia e no Rio de Janeiro, o retorno era mínimo para atender à demanda educacional da época.

Por outro lado, havia, por parte do Márquez de Pombal, a idéia de atribuir à Companhia de Jesus todos os males da educação na metrópole e na colônia. Segundo Carvalho *apud* Maciel (2006, p.475), “os jesuítas seriam responsabilizados pela decadência cultural e educacional imperante na sociedade portuguesa”. Chama-se a atenção para o fato de que o anti-jesuitismo representava uma atitude presente em muitos países europeus, não sendo exclusividade de Portugal.

Segundo Maciel (2006 p.465), a reforma pombalina foi desastrosa para a educação brasileira e, em certa medida, também para o sistema educacional português. Tal afirmação está fundamentada na destruição de uma organização educacional já consolidada e com resultados seculares, a dos padres da Companhia de Jesus, sem que ocorresse a implementação de uma nova proposta educacional que conseguisse dar conta das necessidades sociais. Portanto, a crítica que se pode formular, nesse sentido, vale para o momento atual da nossa sociedade, em que há freqüentes descontinuidades das políticas educacionais: cada governo, seja no âmbito federal, estadual ou municipal, não dá continuidade aos programas educacionais anteriores, mesmo que esses venham dando certo.

Enfatiza-se que a substituição da metodologia eclesiástica dos padres jesuítas pelo pensamento pedagógico da escola pública e laica marca o surgimento, na sociedade, do espírito moderno, talvez ainda precisando de ajustes para se consolidar em sua totalidade.

2.1.3. A Educação no Período de 1808 a 1822

A transferência da Família Real para o Brasil teve forte impacto no cenário cultural e, por conseguinte, aumentou a população da colônia. Houve um avanço espetacular em todos os segmentos; no entanto, não foi demonstrado, no primeiro

momento da chegada da família real portuguesa, um projeto de educação que atendesse à demanda de educação popular aqui existente.

Houve o embelezamento da cidade do Rio de Janeiro. Entre 1808 e 1822, 356 pessoas submeteram pedidos aos censores lisboetas solicitando autorização para enviar 851 diferentes obras de Belas Letras para o Rio de Janeiro. É bem verdade que a população aumentou de forma significativa com a chegada de 15 mil novos habitantes, no entanto, todos os acervos eram de interesses centralizados.

Entre a vinda da Família Real e a Independência, houve a retirada de livros da alfândega e remessa de obras do Brasil para outros países; houve trânsito de livros entre os diferentes portos brasileiros e censura a escritos que aqui aportavam. Embora o sistema de censura e fiscalização do transporte de livros fosse bastante rigoroso, não foi capaz de impedir o acesso aos livros proibidos.

Sabe-se que, a partir do estudo dos *autos de devassas*, escritos como os de Mably, Raynal, Montesquieu, Rousseau, Voltaire estavam presentes em bibliotecas mineiras, baianas e cariocas, desde o século XVIII. Todo esse acervo aqui chegado, não deixou de ser um avanço intelectual, avanço esse que não atingiu as camadas populares, ficando centrado nas classes sociais mais abastadas.

No Primeiro Reinado, compreendido entre 1822 a 1831, o imperador D. Pedro I iniciou o processo de organização do Estado brasileiro - através da criação de órgãos burocráticos e administrativos, da criação de um exército permanente e da elaboração de leis constitucionais. Mas foi com relação ao problema em torno das prerrogativas do poder governamental que o conflito político se manifestou.

Ressalta-se que esse período foi caracterizado por transição, marcado por uma aguda crise econômica, financeira, social e política. Apesar do avanço do Brasil de Colônia para Reinado, da elaboração da primeira Constituição no País, no plano de uma educação de massa não houve avanços. Segundo alguns historiadores, o analfabetismo tomou conta do meio rural, não havia nenhuma exigência educacional para o trabalho. Não se tem registro que tenha caracterizado o período em termos educacionais.

O período inicial do Império estendeu-se da Independência do Brasil, em 1822, até a abdicação de Dom Pedro I, em 1831. Aclamado primeiro imperador do país em 12 de outubro de 1822, Dom Pedro I enfrentou a resistência de tropas portuguesas. Seu primeiro ato político importante foi a convocação da Assembléia Constituinte, eleita no início de 1823. Foi também seu primeiro fracasso: devido a

uma forte divergência entre os deputados brasileiros e o soberano, que exigia um poder pessoal superior aos do Legislativo e do Judiciário, a Assembléia foi dissolvida em novembro. A Constituição foi outorgada pelo imperador em 1824.

Embora a Constituição de 1824 determinasse que o regime vigente no país fosse liberal, o governo era autoritário. E, com tais atitudes imperialistas, resultou em um forte atraso cultural: em termos de educação não houve avanços e a colônia continuou repleta de analfabetos, segundo vários historiadores.

Os problemas de Dom Pedro I agravaram-se a partir de 1825, com a entrada e a derrota do Brasil na Guerra da Cisplatina. A perda da província da Cisplatina e a independência do Uruguai (em 1828), além das dificuldades econômicas, levaram boa parte da opinião pública a reagir contra as medidas personalistas do imperador. Destaca-se também, que o Imperador estava muito envolvido com a corte portuguesa e pouco podia fazer pelo Brasil, sobretudo no que se refere à educação popular.

2.1.4. A Educação no Segundo Reinado: 1840 a 1889

Poucos eram os que tinham o domínio da escrita. Até a segunda fase do período colonial, existiram escolas de ler e escrever, casas e colégios, mas os jesuítas, com uma educação voltada para a religião e o humanismo, priorizavam os filhos dos senhores de engenho. Para os filhos de índios era suficiente o aprendizado das primeiras letras e, sobretudo, o ensinamento religioso, a obediência e a assimilação da cultura portuguesa. Segundo Azevedo *apud* Sitientibus (2003, p.160), não se tem conhecimento de nenhuma educação voltada para os escravos. Uma minoria de letrados e uma enorme população de analfabetos era a situação do Brasil colônia, e esse subdesenvolvimento certamente deixaria conseqüências na população brasileira: o que se observa hoje como fortes marcas, pois uma grande parte da população não se diferencia do que era a maioria daquela época em termos educacionais.

Por meio de uma medida constitucional, em 23 de julho de 1840, Dom Pedro de Alcântara, com 14 anos e setes meses de idade, teve sua maioridade antecipada. Foi coroado como Dom Pedro II e assumiu o trono e o governo imperial.

Iniciava-se o Segundo Reinado, que durou até 1889. A antecipação da maioria do herdeiro do trono real passou para a história quando D. Pedro II foi aclamado imperador aos 15 anos de idade. A antecipação de sua maioria, para que ele pudesse assumir o trono real, foi uma decisão tomada pelos políticos do Partido Liberal. Esta foi a única opção encontrada para se pôr fim ao *governo regencial* (1831-1840), que na época era visto como o provável causador das rebeliões e abalos sociais que passaram a atingir o país após a abdicação de D. Pedro I. Este feito entrou para a história como o “golpe da maioria” (Santana, 2008, p.5).

A mesma autora afirma que, no Segundo Reinado, o país foi pacificado. Mesmo assim, o sistema administrativo do país não conseguiu avançar e contornar todos os impasses, chegando a uma insatisfação quase generalizada. No setor educacional, registram-se as mesmas necessidades: não havia políticas públicas capazes de viabilizar o impasse. O país estava repleto de pessoas sem escolarização, pois o sistema de educação era restrito a uma pequena camada da sociedade burguesa e, para as demais camadas sociais, não havia escola.

2.1.5. A Educação na Velha República

Na Primeira República, “apontando o notável atraso intelectual de grande parte dos brasileiros, destaca-se que não houve avanço no ensino superior e que, até certo ponto, a instrução secundária também não teve grandes avanços”. Contudo, Segundo Kang (2006, p. 48), “visava-se, antes de tudo, ao progresso dos estudos acadêmicos; em segundo plano, os interesses da instrução artística e da secundária; enfim, e só muito subalterna e acessoriamente, a causa do ensino elementar”.

Ao longo da história do Brasil, a educação tem sido tratada com ações que não conseguem atingir as camadas mais carentes da população. Acredita-se que o descaso de hoje seja reflexo do passado. Não só isso, até mesmo a consciência da patente negligência governamental quanto ao ensino básico não é de hoje, o que é assustador, dado que pouca coisa mudou desde então. Com tantos avanços em outros segmentos, a educação popular continua com esse déficit social.

A educação está inserida como promotora do conhecimento necessário à evolução dos indivíduos, como formadora de um espírito de nação, como

interventora de ações pedagógicas, como um meio em que se racionaliza para formar; no entanto, essa função ainda não está bem definida para as camadas mais carentes economicamente.

Na República Velha, continua a hegemonia na formação e na tração das almas, sendo estas de devotos (Igreja) ou de cidadãos (Estado Moderno). No período de 1907 a 1921, demonstra-se a caracterização do Brasil numa época marcada pela luta ideológica entre liberais e católicos, propagada por todo território nacional, atingindo os pequenos centros urbanos.

Sobre as políticas da República Velha Brasileira, têm-se o Federalismo e o sistema tradicional em si, propostos pela Política dos Estados de Campos Sales (1898), que fortaleceram o *coronelismo* (em que os governadores davam seu apoio ao presidente em troca da garantia de seu poder político na região) e trouxeram consigo as práticas clientelistas, que detêm características mais urbanas e são concretizadas entre governo, políticos e setores médios e pobres da população. (CARVALHO *apud* MACIEL, 2006)

2.1.6. A Educação na Nova República

‘Otimismo Pedagógico’ e ‘Entusiasmo pela Educação’, ancorados na concepção do Positivismo e no início dos primeiros focos da Escola Nova, são concepções advindas da iniciativa de se reconstruir uma “sociedade nova”, capaz de contestar os moldes tradicionais - agora ditos “ultrapassados” - dos processos de ensino-aprendizagem, podendo caminhar eficientemente rumo ao “progresso”, seja ele material ou social. A equiparação só seria conseguida pelo viés educacional, pois a instrução seria a vertente para a organização de uma sociedade civilizada e moderna.

Alguma coisa acontecia na educação brasileira. Pensava-se em erradicar definitivamente o analfabetismo por meio de um programa nacional, levando-se em conta as diferenças sociais, econômicas e culturais de cada região.

A criação da Universidade de Brasília, em 1961, permitiu vislumbrar uma nova proposta universitária, com o planejamento, inclusive, do fim do Exame Vestibular, valendo, para o ingresso na Universidade, o rendimento do aluno durante o curso de 2o grau (ex-Colegial e atual Ensino Médio).

O período de 1946 ao princípio do ano de 1964 talvez tenha sido o mais fértil da história para educação brasileira. Nesse período, atuaram educadores que, por suas realizações, deixaram seus nomes na história da educação: Anísio Teixeira, Fernando de Azevedo, Lourenço Filho, Carneiro Leão, Armando Hildebrandt, Pachoal Leme, Paulo Freire, Lauro de Oliveira Lima, Durmeval Trigueiro, entre outros.

Depois do golpe militar de 1964, muitos educadores passaram a ser perseguidos em função de posicionamentos ideológicos. Muitos foram calados para sempre, alguns foram exilados, outros se recolheram à vida privada, outros foram demitidos ou trocaram de função.

O Regime Militar espelhou na educação o caráter antidemocrático de sua proposta ideológica de governo: professores foram presos ou demitidos; universidades foram invadidas; estudantes foram feridos nos confronto com a polícia (alguns foram até mortos); a União Nacional dos Estudantes foi proibida de funcionar. O Decreto-Lei 477 calou a boca de alunos e professores: o Ministro da Justiça declarou que "estudantes têm que estudar" e "não podem fazer baderna". Essa era a prática do Regime.

Nesse período, deu-se a grande expansão das universidades no Brasil. E, para acabar com os "excedentes" (aqueles que tiravam notas suficientes para serem aprovados, mas não conseguiam vaga para estudar), foi criado o vestibular classificatório.

Foi criado o Movimento Brasileiro de Alfabetização - MOBRAL. Aproveitando-se, em sua didática, do expurgado Método Paulo Freire, o MOBRAL propunha erradicar o analfabetismo no Brasil. Não conseguiu e, entre denúncias de corrupção, foi extinto, ocasionando a desesperança de erradicar de vez o analfabetismo no Brasil, vindo a ser substituído por outros programas com a mesma intenção.

No período mais cruel da ditadura militar - no qual qualquer expressão popular contrária aos interesses do governo era abafada, muitas vezes, pela violência física - é instituída a Lei 5.692, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em 1971. A característica mais marcante desta Lei era tentar dar à formação educacional um cunho profissionalizante. Dentro do espírito dos "slogans" propostos pelo governo (como "Brasil grande", "Ame-o ou deixe-o", "Milagre econômico"), planejava-se fazer com que a educação contribuísse, de forma decisiva, para o aumento da produção brasileira, o que de fato não aconteceu: até

hoje há estatísticas com altos índices de pessoas não escolarizadas, o que deveria preocupar os governantes.

2.1.7. Os Desafios Educacionais para o Século XXI

O século XXI iniciou-se trazendo, para o homem moderno, grandes transformações em todos os segmentos de sua vida. A dinâmica é tanta, que deixa muitas pessoas atordoadas. As distâncias desapareceram; houve uma evolução sem precedentes; as pessoas modificaram o seu modo de vida, informatizaram-se; o seu cotidiano foi alterado.

“Acredita-se que, na história da humanidade, nunca se viu um processo tão acelerado de modernização como hoje. Já não se pensa como há bem pouco tempo” (Silva, 2008, p. 42).

Diante de tão elevado progresso, é reconhecido que grandes desafios, em diversos segmentos, não foram contemplados. De acordo com Pazzinato & Senise (2002, p. 398), “o século não se anuncia como um período tranquilo para a humanidade”. Muitas das questões problemáticas e dos conflitos que caracterizaram o agitado cenário no final do século XX continuam presentes, desafiando nossa compreensão e demanda de soluções.

Não se pode negar que houve avanços em muitos segmentos. No setor educacional, por exemplo, houve a abertura das universidades para alunos da rede pública, aumentou a matrícula na rede municipal de ensino. De acordo com Silva (2008, p. 50), “no período de 1977 a 2003, houve um aumento expressivo de mais de 100% na matrícula da rede municipal - evitando índices de marginalizados do sistema de ensino”. Para a mídia, foi um fator positivo; no entanto, a mesma autora afirma que esse fato agravou as dificuldades de aprendizagem e trouxe sérios problemas para a rede pública municipal de ensino, que não estava preparada para lutar contra o desafio que é oferecer educação de qualidade para um contingente tão grande de alunos.

De um lado, aumentou a matrícula de alunos na rede municipal de ensino; do outro lado, ocasionaram-se situações de demanda social, haja vista que as políticas públicas não deram condições de aprendizagem a toda aquela demanda oriunda das mais diversas camadas sociais. Assim, aumentou o número de evasão e

reprovação na rede municipal de ensino, trazendo os mais diversos problemas sociais para a escola e dando-nos a oportunidade de dizer que a modernidade do século está muito distante de ajudar a resolver os problemas da educação, por exemplo, na rede pública municipal de Fortaleza.

Outro setor que trouxe avanço para a educação foi o FUNDEF (criado em 1987), substituído pelo FUNDEB (em 2007), o qual tem como metas a melhoria da qualidade do ensino e a valorização do professor – através, por exemplo, do piso salarial nacional para esses profissionais. No entanto, esse benefício, que seria um avanço para a categoria, está resultando em desgaste para os professores e em perdas para os já tão desacreditados alunos da rede pública de ensino.

Falando especificamente do estado do Ceará, o governador Cid Gomes não está reconhecendo o piso salarial dos docentes, e o resultado tem sido greve por tempo indeterminado, o que causa decepção nos docentes e perda de aulas para os alunos, inclusive, aqueles que vão prestar vestibular. No município de Fortaleza, a situação parece ser a mesma (apensada à PEC 536-A/97). Só com a mobilização e a pressão sobre os parlamentares poder-se-á garantir educação pública e de qualidade para todos.

Enquanto o avanço em inúmeras áreas do conhecimento humano e o desenvolvimento acelerado da tecnologia de ponta traz expectativas otimistas, não se pode negar as situações conflitantes que nos assolam: exclusão social, guerras, desigualdades educacionais, sociais e políticas, os mais diversos tipos de violência cercam as pessoas que têm a sua vida ameaçada a cada instante. A educação, nesse contexto, talvez fosse à esperança; porém, em muitos casos, não se conhecem políticas públicas que venham ao encontro do século das contradições.

Assim, após essa pesquisa acerca da educação brasileira, ao longo de sua história, chegou-se à conclusão de que o assunto é estimulante e requer muita atenção, pois reconhecendo a trajetória da educação, partindo de sua premissa inicial, torna-se mais compreensível a problemática vivida hoje no setor educacional.

Até porque, apesar de todos os avanços em todos os segmentos, na escola ainda se trabalha com parte das dificuldades vividas por nossos antepassados, como seletividade, exclusão, poucos atrativos, apesar da grande credibilidade por parte das famílias. A escola não consegue assegurar, nos seus quadros, todos aqueles alunos que buscam alternativas para as possíveis saídas de suas

dificuldades educacionais, sociais ou financeiras, como também não oferece uma educação de qualidade para aqueles que permanecem nela.

Ainda se observa, nos quadros profissionais da gestão, que não existem condições para resolver os impasses surgidos dentro da unidade escolar. Por outro lado, é reconhecido que ainda não se têm políticas públicas capazes de resolver a trajetória da educação pública nacional, bem como na cidade de Fortaleza.

Com todos os avanços é, como diz o Senador Cristovão Buarque (1991, p.19): “a sociedade não se preparou para a modernidade, e a escola está deseducada”. Tal afirmativa vem ao encontro da referida pesquisa, na qual se percebem diversos problemas e escassas soluções para uma educação pública de qualidade. Há ainda o enfretamento da descontinuidade das ações políticas, uma vez que, a cada quatro anos, existem eleições e, mesmo com a reeleição, os acordos políticos obrigam à quebra do que já havia sido iniciado no governo anterior, e todos os investimentos em projetos, ações, discussões, com a chegada dos novos políticos, são esfacelados, trazendo como consequência perdas para o sistema educacional.

2.2. A GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA

Vivemos uma época de mudanças. Mudanças rápidas e fantásticas que desvendam o segredo da natureza, multiplicam as nações, ameaçam valores seculares e eliminam velhas tradições. (Lyndon Johnson).

Neste capítulo, apresentam-se vários conceitos que abrem caminhos para o aprofundamento sobre a gestão democrática e a sua importância dentro da empresa, seja ela pública ou privada. É reconhecido que, no atual cenário educativo, diante das constantes mudanças que estão ocorrendo, a Gestão Democrática Participativa se configura como sendo um desafio para a consolidação de um ensino verdadeiramente de qualidade.

O processo de democratização, de acordo com Drucker, Gates e Galbraith (2000, p.19), exige um novo tipo de organização empresarial para os anos vindouros. Com diferentes abordagens, mas com suas características básicas constituídas em pontos comuns, a nova organização estará se tornando cada vez mais aberta. Não há regras nem receitas prontas para os administradores adotarem no novo contexto organizacional, no entanto, convém ressaltar que é a Gestão Administrativa que responde pela agilidade e eficácia da empresa, seja ela pública ou privada. Considera-se uma área muito importante, porque cabe a ela também o sucesso ou fracasso da aprendizagem do aluno.

No contexto educacional, talvez sejam necessárias a competência técnico-administrativa e a vontade política ao gestor, que também é um administrador. É necessário um pensar decisivo, adotando paradigmas diferenciados do século passado, na construção do processo educativo e, nesse sentido, o gestor precisa traçar metas compatíveis com um ensino que esteja voltado ao desenvolvimento pleno das competências dos educandos. Sendo assim, é preciso enfatizar considerações acerca dos novos pilares concebidos pela UNESCO para a formação do cidadão, que consistem basicamente em "aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver e aprender a ser". Esse é o paradigma sugerido para que a educação seja redimensionada no sentido de que os princípios de cidadania sejam exercidos na sua plenitude.

Para se ter uma nova visão da escola, no mundo moderno e globalizado, certamente é imprescindível que haja uma auto-avaliação dos gestores e que essa

sirva de embasamento para subsidiar sua atuação no sentido de partilhar saberes e poderes, uma vez que, reconceituando sua prática pedagógica e administrativa, terá uma visão voltada à contradição de uma gestão que antes concebia a sua atuação no autoritarismo.

A idéia da Administração Escolar enquanto um sistema hierárquico atribui ao gestor da escola a tarefa de implementar e controlar decisões formuladas em instâncias externas à própria escola (secretarias e gabinetes, por exemplo). Isso vem sendo ultrapassado pela concepção de gestão democrática da Educação e da escola, que supõe a participação dos segmentos interessados, direta ou indiretamente, nos serviços da escola, no processo decisório e de avaliação do trabalho escolar. Afirma Silva (2008, p. 22):

“Ninguém ousará negar que todo indivíduo atinge a sua maior prosperidade profissional quando ele se apropria de elementos que favoreçam um bom desempenho, seja no setor público ou privado”.

Essa opção vai incidir diretamente na elaboração do projeto educacional e pedagógico da escola e no currículo a ser adotado, buscando superar as práticas pedagógicas prescritivas caracterizadas, por exemplo, pela descontextualização histórica do conhecimento, pela valorização da capacidade de memorização de conteúdos, pela desconsideração da aplicação destes conhecimentos na prática social (dissociação entre teoria e prática) - que se materializam em exercícios e atividades provocados artificialmente, uma vez que deslocados das ações e circunstâncias do cotidiano do educando. “A organização moderna é desestabelecedora, em resumo, ela precisa ser organizada para mudanças constantes. A função da organização é colocar o conhecimento (...)” (Drucker 1998, p. 44)

Nesse contexto, mostra-se que a empresa, seja educacional ou de outro segmento, precisa ter uma visão diferenciada e a gestão deve trazer consigo elementos facilitadores na construção de uma escola que se intitule democrática, participativa, necessitando, para tanto, que a construção do PPP tenha uma participação coletiva, que o conselho escolar seja atuante, o conselho de classe seja dinâmico, enfim, para a construção de uma escola democrática participativa, é indispensável ao gestor todas as competências para o bom andamento das ações

projetadas na escola, acontecendo uma quebra nas estruturas tradicionais, como tem se observado em outros segmentos.

A escola do futuro deve ser modelo para as demais instituições, buscando soluções para os problemas vivenciados no cotidiano da escola, tais como: evasão escolar, repetência, baixa qualidade no ensino ministrado nas escolas públicas, salário dos professores muito aquém de suas necessidades profissionais e familiares, pouca ou nenhuma assimilação real de conhecimentos científicos e, principalmente, permanência de uma organização clientelista.

Talvez, para a obtenção dessas metas, a escola precise romper com as estruturas tradicionais, ofuscando a sua autonomia também no aspecto administrativo e, por meio de um projeto político pedagógico voltado para as necessidades educacionais da escola, em sentido abrangente, ir desde ensino – aprendizagem até a gestão, com o envolvimento de todos os segmentos da escola.

2.2.1. A Escola Diante de uma Nova Visão de Educação

O novo paradigma educacional deverá oportunizar a autonomia da escola, descentralizando as ações, proporcionando um exercício de democratização de um espaço público, delegando ao gestor e aos demais agentes pedagógicos a possibilidade de dar respostas ao cidadão (aluno e responsáveis) a quem a educação se propõe servir.

A autonomia coloca na escola a responsabilidade de prestar contas do que faz ou deixa de fazer, sem repassar para outro setor essa tarefa. Ao aproximar-se da família, a escola está conquistando esse espaço e, certamente, é capaz de permitir uma participação realmente efetiva da comunidade, o que caracteriza a escola como uma instituição democrática.

A administração pública, nas últimas décadas, nos mais diversos países do mundo, vem sendo objeto de amplas discussões e mudanças, tudo na busca de modelos de gestão que assegurem às instituições governamentais produtividade e competitividade, à semelhança da iniciativa privada, para atendimento das necessidades do principal cliente, no caso, o aluno. Falando-se em modelo de gestão, Vieira (2002, p. 19) diz:

“As organizações escolares são organizações complexas, ambíguas e paradoxais, o que traz necessidade de entendê-las corretamente antes de adotar uma forma ou modelo de gestão”.

Diante da complexidade exposta pelo autor, é pertinente dizer que é extenso o que determina a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), no que se refere à gestão educacional. Talvez seja necessário indagar sobre alguns pontos que dizem respeito mais diretamente à democratização da gestão das escolas, sobretudo das escolas públicas municipais de Fortaleza, considerando que a escola pode transformar o indivíduo, dando-lhe poderes de consciência, atribuindo-lhe um papel histórico na sua formação e na construção da sociedade, dependendo da forma como esta educação seja conduzida.

A Gestão Democrática deve ser o foco de interesse de um ensino de qualidade, com trabalho coletivo e atividades compartilhadas, no qual cada segmento da escola se faça presente, dando a sua contribuição. Para que esse processo de democratização aconteça, o gestor escolar tem um papel importante no diagnóstico e na resolução de problemas inerentes ao processo de ensino-aprendizagem e ainda deve ter o domínio das questões administrativas e pedagógicas.

As exigências da gestão educacional, na era para a qual o mundo evoluiu, são novas. A mente humana passou a pensar mais rápido para acompanhar as constantes mudanças que estão tomando conta da terra. As pessoas estão informatizadas, os valores educacionais não se prendem mais ao simples fato de aprender a ler, escrever, saber matemática. Hoje o cidadão que não acompanhar o desenvolvimento está fadado a ser excluído da sociedade, ou a contentar-se em ser um simples pedinte de informações, já que, com a crescente evolução do planeta, qualquer cidadão precisa de um pouco de criatividade para sair-se das situações de impasse colocadas pela vida moderna.

O gestor escolar da era da informatização, da economia mundial globalizada, deve encarar como normal uma escola com suas funções pedagógicas e administrativas ampliadas, na qual haja um novo tipo de relacionamento entre o pedagógico e o administrativo, ambos visualizando perspectivas de ampliarem as

suas fronteiras, trazendo para si enfoques abrangentes, para que o aluno seja beneficiado em todas as suas demandas educacionais.

O atual contexto exige que o gestor escolar tenha enfoque horizontal e vertical, passando a interagir com a comunidade interna e buscando apoio na comunidade externa - no caso, os pais e amigos da escola - para que juntos possam construir aquilo que se espera: uma escola pública, democrática, cidadã, com planejamento adequado para cada momento. Nesse sentido, mostra-se o pensamento de São Francisco de Assis *apud* Amir Klink (2000, p.33): “Comece fazendo (planejando) o que é necessário, depois o que é possível e de repente você estará fazendo (planejando) o impossível”.

No atual contexto, o processo de democratização na escola é uma tarefa complexa, diante de tantos fatores que o impossibilitam. Entre esses fatores, há, na gestão escolar, gestores que não se ajustam ao processo democrático. Talvez a eles faltem estratégias viáveis à construção de uma escola democrática cidadã, faltem políticas públicas que viabilizem o processo ou, ainda, falte incentivo para uma mudança no setor educacional.

O mercado de trabalho, em face às transformações, vem exigindo profissionais que atendam à demanda. Há uma carência grande de mão-de-obra qualificada: grande parte dos que vão se inscrever em busca de emprego, quando lhes é indagado sobre a sua qualificação, não têm resposta, pois não possuem nenhuma, dificultando a sua inserção no mercado de trabalho. Questiona-se: como fica a escola diante de tal impasse?

Se houver um questionamento acerca do assunto, justifica-se dizendo que o novo gestor talvez precise estar em sintonia com as novas demandas educacionais e ser um bom estrategista, para conseguir acompanhar a demanda educacional, no sentido de preencher as necessidades dos jovens ou adultos que buscam saídas na escola. Essa escola deve lhes proporcionar uma qualificação que permita enquadrá-los no mercado de trabalho.

2.2.2. Os Desafios da Escola frente à Descentralização da Gestão

É importante que se faça uma abordagem sobre os desafios que se colocam frente à escola, enfatizando a formação docente e o cargo de gestor frente às novas demandas educacionais, partindo dos vários sentidos de escola, procurando entrar

em sintonia com a opção pela escola cidadã, na certeza de que esse é um grande desafio para os trabalhadores da educação, como sujeitos do processo educativo estruturado em valores que possam dar um sentido coletivo para a educação e, sistematicamente, modificar o cotidiano da sala de aula.

Percebe-se que a escola, como instituição educativa, deve conhecer o perfil do cidadão com cuja formação se compromete, procurando atender aos anseios da comunidade, frente aos desafios impostos pelo século em evidência. Nesse aspecto, considera-se importante a participação da comunidade escolar, de forma autônoma e consciente, em todas as decisões tomadas no contexto educacional, principalmente na construção do PPP, do Conselho Fiscal, do Conselho de Classe, entre outros. Segundo Pereira, (2004, p.25.):

A falta de clareza dos profissionais da educação frente às políticas educacionais, calcadas na gestão educacional, tem feito com que a escola reproduza os modelos centralizados de gestão, dando pouca importância à participação tanto da comunidade interna como da externa.

Diante da investigação, talvez se necessite de um melhor conhecimento acerca da gestão educacional, para averiguar se essa gestão está procurando romper com o paradigma tradicional daquela escola - que não está muito distante – na qual a função do gestor escolar era quase um cargo vitalício ou feudo de família, marcado pela centralização pedagógica e administrativa, com características que rotularam a educação brasileira.

Outra etapa de caracterização do gestor escolar público foi aquela em que se tinha o gestor como um controlador da carga-horária do professor ou como um encarregado de controlar entrada e saída de alunos. Usavam-se as seguintes expressões: “a minha escola”, “os meus professores”, “os meus funcionários”. O caráter pedagógico na escola e, sobretudo, na sala de aula, estava ausente; era como se o aluno precisasse apenas estar presente.

Com tal procedimento, a escola pública no Brasil, infelizmente, não se tem mostrado como um instrumento eficiente na inclusão social. Isso é provado por meio do resultado das provas do ENEM, que mostram o baixo desempenho associado à pobreza e à falta de estímulo intelectual. Lucena (2003, p.5), traz o seguinte comentário:

“Filhos de pais pobres e sem instrução experimentam maiores dificuldades para manter-se na escola no ensino médio, com boas notas, quando não abandonam os estudos bem antes”.

Diante do exposto, mais uma vez levanta-se o questionamento de que, em nosso estado, as políticas públicas ainda não conseguiram atender a demanda educacional, sobretudo para as camadas mais carentes, que precisam da escola pública para a educação de seus filhos. Entram governos e mais governos e a situação é sempre a mesma. Neste sentido, Hope (2002, p.23) adverte:

“A simples criação de redes de compartilhamento do conhecimento e sua constante alimentação com informações relevantes não acarretarão por si só os resultados desejados. Estão surgindo novas abordagens como as pessoas aprendem e onde se processa o aprendizado”.

Parte dos procedimentos adotados nas unidades escolares leva à falta de credibilidade ou à impotência na educação, no processo de aprendizagem dos alunos. É claro que outros fatores contribuíram para tamanha descrença, podendo-se acrescentar a desagregação das famílias, o uso de drogas, a grande demanda por vaga (inclusive de muitos alunos sem condições de aprendizagem) e a má-distribuição de renda que vêm caracterizando a escola pública. Talvez um dos fatores mais fortes ainda seja a ausência de políticas públicas capazes de solucionar a situação marcante no sistema educacional público. É evidente que não se pode enumerar um só fato, e sim o conjunto. Cruz (2003, p.7) diz: “A escola pública não goza de prestígio na atual sociedade como fazia no passado”. Essa declaração não traz um dado novo. Constata-se a degradação do processo educativo de um dos países considerados mais cheios de potencialidades econômicas do mundo. Esse quadro de insatisfação com o ensino público brasileiro certamente não pode eternizar-se. É indispensável que seja feita uma mudança de paradigmas na escola e que essa realmente assuma a sua função principal, que é a descentralização dos seus conhecimentos, trazendo para os seus quadros, gestores inovadores, dinâmicos e com uma visão macro de escola.

Acredita-se que, para obter uma escola renovada, uma escola democrática e ainda uma escola cidadã, em primeiro lugar, o gestor necessita de políticas públicas - que favoreçam a democratização da escola - e da utilização de estratégias que envolvam um trabalho coletivo, com o qual os segmentos da comunidade escolar devam colaborar, participando, envolvendo-se, aproveitando os valores e saberes de

cada elemento do grupo, numa busca coletiva, com o intuito de modificar o quadro negativo, fazendo com que a escola seja apresentada como produtiva para a sociedade.

Compreende-se que a escola pública brasileira precisa tomar outra dimensão. Com tantos avanços ocasionados nas últimas décadas, não é mais compreensível se conviver com uma escola que não acompanhe a evolução do tempo e ainda use métodos reprovativos, não mantendo em seus quadros os seus alunos e – o pior – sendo ineficiente na hora de repassar os conhecimentos. É preciso que se perceba que o processo educativo perpassa pela competência pedagógico-administrativa. A escola acontece com a construção humana, nas relações interpessoais. Nesse sentido, Perrenoud (2001, p.29) diz:

“Ninguém tem dúvida de que o ser humano e os sistemas sociais não são simples, de que os profissionais da educação e os diretores de escola não têm tarefa fácil ”

Diante da afirmativa do autor, toma-se a liberdade de dizer que a profissão nos remete à condição de trabalhar com as mais variadas camadas da sociedade, portanto, ser professor ou gestor, em um Estado onde a educação não é prioridade para os governantes, é tarefa difícil, a começar pelas condições de trabalho que são oferecidas, passando pelos baixos salários, às vezes pela sua “inadequada formação”, pela clientela oriunda das mais diversas classes sociais, ou por não serem oferecidas a esses profissionais condições de resolver até mesmo as pequenas situações que se apresentam no cotidiano do seu trabalho. Já Vasconcelos (2001, p.181) tem outra visão a cerca da profissão e afirma:

Um dos fatores que mais dificultam a sua ação é a tendência de culpá-lo por todas as mazelas do processo educativo e por ele próprio não perceber qual é a sua parcela de responsabilidade e qual é dos outros.

Diante do exposto, compreende-se que cada vez se exige mais dos professores, técnicos, gestores, em termos de empenho e dedicação, num momento em que se parece reforçar a imagem da pouca atratividade da educação. É necessária uma pedagogia mais atuante e mais presente na escola e, conseqüentemente, na sala de aula, além de uma melhor atuação do profissional da

educação diante da sociedade moderna, informatizada e globalizada, e diante de uma clientela que possivelmente não tem clareza sobre o que busca na escola.

Tais características aumentam a idéia da complexa profissão de professor, embora, por outro, ajudem a compreender, despertem os sentimentos de responsabilidade face a problemas com que se deparam sempre, mas não são superados por pertencerem a esferas sociais mais abrangentes. Isso só tem contribuído para que a profissão docente seja vista como uma profissão que parece ser complexa e de difícil compreensão.

Por outro lado, apesar do gestor escolar também ser um professor, recai sobre ele uma grande parcela de responsabilidade no que se refere ao bom desempenho da escola e à aprendizagem do aluno. Neste sentido, pensemos que se vivemos num mundo em que a técnica avança na medida inversa do respeito, da sabedoria e da justiça, há pouca esperança para qualquer profissional de um trabalho que não seja de boa qualidade.

Ressalta-se a necessidade de sermos bons profissionais. Na busca de uma educação que possibilite ao sujeito superar os desafios impostos pelo próprio cotidiano da vida moderna, em um momento no qual os valores estão invertidos, a auto-estima do cidadão está abalada, a confiança das pessoas está sendo questionada, necessita-se restituir a esses jovens ou adultos tudo o que para eles está sendo negado. Vários educadores procuram respostas que levem em consideração o problema de desenvolvimento econômico e a participação da comunidade, iniciando assim, a busca da inserção crítica do cidadão brasileiro no processo de democratização da escola. Neste sentido, Gadott (2000, p.39) diz:

"Todos não terão acesso à educação enquanto todos – educadores e não educadores, Estado sociedade civil - não se interessarem por ela. A educação para todos supõe todos pela educação".

Avançou-se quanto à modernização das leis, com a aprovação da LDB que garante a gestão democrática na escola. A educação brasileira conquista o direito de, efetivamente, buscar a importante participação consciente dos diretores, pais, alunos, professores e funcionários em relação às decisões a serem tomadas no cotidiano escolar, na busca de um compromisso coletivo com resultados

educacionais mais significativos. Esta educação tem como meta valorizar o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e igualitária, fortalecendo cada vez mais a democracia no processo pedagógico; no entanto, como afirma Gadotti (2000), “só poderá haver uma grande conquista na educação quando houver uma força coletiva em favor da educação para todos”.

Encontra-se, no projeto de Gestão Democrática da Escola, uma oportunidade real de transformar a escola em um espaço público, onde diversas pessoas tenham a possibilidade de articular suas idéias, estabelecer diálogo e considerar diferentes pontos de vista, e também sugerir que as ações pedagógicas contribuam para desenvolver nos educandos uma auto-estima que os levem ao processo de aprendizagem.

Para conseguir-se alcançar esses objetivos, é indispensável que às crianças, ao ingressarem na escola, se ofereça uma educação de qualidade e essas aprendam a externar suas idéias e pontos de vista e, como bem se sabe, ninguém dá o que não possui. Se quisermos formar cidadãos autônomos, participativos e independentes, também precisamos sê-los. Infelizmente, como já foi citado anteriormente, ainda se encontra o resquício de uma educação ditadora, burguesa e "pseudo-democrata": muitos profissionais da educação ainda sentem muita dificuldade em externar o que pensam e sentem diante de uma determinada situação, ouvindo e considerando as idéias divergentes das suas, sem, contudo, menosprezá-las. Lamentar é fácil, o difícil é perceber o quanto também se é responsável pelos problemas com que se depara em grande parte das escolas públicas.

A luta por uma escola democrática, com a participação de toda a comunidade escolar, deve ser o compromisso assumido por todos os profissionais da educação do Município de Fortaleza - Ceará, trazendo para essa escola gestores inovadores, democráticos, bons estrategistas, descentralizadores, que conduzam o seu grupo liderado e sejam capazes de aprovar as decisões com ações que facilitem a permanência do aluno na escola, com resultados satisfatórios no processo de ensino e aprendizagem, mantendo relações humanas mais cooperativas e solidárias, verdadeiramente democráticas, com ações que transformem as escolas em Escolas Democráticas Cidadãs. Esse é o desafio para as escolas públicas municipais da cidade de Fortaleza, sobretudo, para a escola que é o núcleo da presente pesquisa.

2.2.3. A Escola Municipal Pesquisada

A Escola Municipal, organização na qual foi desenvolvido o presente estudo de caso, é a única escola pública municipal existente no bairro, fica situada na rua Goiás s/n, bairro Pan Americano. Foi inaugurada no dia 11 de janeiro de 2000, na gestão do prefeito Dr. Juraci Vieira de Magalhães, vindo atender a uma antiga reivindicação da associação dos moradores dos bairros Pan Americano, Bela Vista e Demócrito Rocha, que, organizados, lutaram e conseguiram a sua construção.

Desde o início de sua história, traz em sua denominação uma homenagem a um ex-deputado e antigo morador do bairro de Bela Vista.

A escola foi construída numa área de 20.065 m², tendo no seu espaço físico as seguintes instalações: uma biblioteca, um laboratório de informática educativa, uma sala de apoio pedagógico, uma sala de leitura, 12 salas de aula, uma diretoria, uma sala de professores, um depósito anexo à secretaria, garagem para vários carros e quadra poliesportiva. Ressalta-se que todos os professores são devidamente habilitados, um grande percentual tem especialização e alguns têm mestrado.

A escola oferece Educação Infantil, Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Aceleração e EJA, perfazendo um total de 1.616 alunos matriculados nos três turnos (manhã, tarde e noite).

Atualmente tem como diretora a professora Francisca Pedrina Matos de Vasconcelos e como vice-diretora a professora Juraci Martins de Oliveira Holanda.

2.2.3.1. Missão da Escola

Proporcionar condições adequadas para o bem-estar da criança e do adolescente, seu desenvolvimento físico, motor, emocional, intelectual, moral e social, além da ampliação de suas experiências e do interesse da criança e do adolescente pelo processo do conhecimento do ser humano, da natureza e da sociedade.

Consolidar uma concepção e gestão do trabalho escolar, pautado nos princípios do trabalho coletivo e da educação voltada para a formação integral, de caráter humanista, que valoriza o educando e suas experiências e saberes fundamentais.

Reivindicar, junto ao poder público, a permanente melhoria da infra-estrutura física e dos equipamentos adequados para melhores condições de funcionamento.

Buscar programas de capacitação permanente para professores e funcionários, no sentido de ampliar o nível de qualificação dos mesmos, objetivando a otimização das ações propostas e, portanto, uma educação de qualidade para os educandos.

2.2.3.2. Projetos Desenvolvidos na Escola

A referida escola desenvolve vários projetos. Entre eles destacam-se os seguintes: projeto sala de leitura; projeto segundo tempo; projeto de informática educativa e projeto de apoio pedagógico. Sem contar que a escola também possui o Projeto Político Pedagógico, documento norteador que foi elaborado no ano de 2004.

3. METODOLOGIA

Neste trabalho de investigação, dois tipos de pesquisa foram adotados: a bibliográfica e o estudo de caso, ambos na perspectiva qualitativa. O levantamento bibliográfico constou de publicações de vários autores que estudam sobre a gestão democrática na educação. No estudo do caso, escolheu-se uma escola como objeto de estudo para obter-se maior quantidade de informações sobre como a gestão funciona naquele estabelecimento de ensino. De acordo com Yin (1996, p.02) “O estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno dentro do seu contexto real, as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e múltiplas fontes de evidências são utilizadas”. Diz ainda o autor que

a necessidade de se utilizar esse método de pesquisa deve nascer do desejo de entender um fenômeno social complexo que, em geral, é destinado a responder questões do tipo ‘como’ e ‘por que’ (...). O projeto para um estudo de caso pode considerar as alternativas de caso único ou múltiplo. O estudo de caso único ocorre quando a pesquisa é realizada em uma única organização” (YIN, 1996, p.16).

3.1. Seleção dos Sujeitos

Para a concretização do estudo de caso, escolheu-se uma Escola Municipal, pertencente à Secretaria Regional IV, localizada na periferia de Fortaleza, no Estado do Ceará. Sua escolha ocorreu principalmente pelo fato de ser a única escola municipal existente no bairro e por tratar-se de uma escola nova, com uma arquitetura moderna que oferece todas as condições favoráveis a um ensino de qualidade.

O grupo do magistério, compostos por 15 educadores, somados a 08 funcionários, são os sujeitos ativos da pesquisa, perfazendo um total de 22 respondentes. Eles receberam um questionário contendo 16 itens com questões abertas e várias opções de respostas, e ainda um espaço para possíveis comentários. A esse grupo denominou-se *grupo dos educadores*. O segundo questionário, contendo 12 questões, também abertas, com várias opções de respostas e ainda espaço para possíveis comentários, foi distribuído com uma amostra de *alunos* da EJA e do 9ª ano do Ensino Fundamental, totalizando 28 educandos da escola que colaboraram com a pesquisa. O terceiro questionário foi distribuído para 26 pais de alunos da escola pesquisada, que contribuiram na

presente pesquisa: o questionário continha 10 perguntas abertas, e opções variadas, e ainda um espaço para possíveis comentários. Todas as perguntas relacionavam-se ao grau de satisfação com a escola, à gestão, à aprendizagem e ao desenvolvimento do filho na escola pesquisada.

3.2. Instrumentos da Coleta de Dados

O conjunto composto por 23 educadores respondeu a um questionário (Apêndice I), contendo 16 questões estruturadas com múltipla escolha de respostas e espaço para possíveis comentários. As questões visaram a identificar nos respondentes os seguintes quesitos: idade, sexo, grau de instrução, modalidade de ensino, utilização dos recursos didático-pedagógicos, atuação da gestão na consolidação de uma escola democrática cidadã, condições de relacionamento com o grupo pesquisado, fatores positivos e barreiras inibidoras na construção de uma escola democrática cidadã.

O grupo composto por 28 alunos respondeu a um questionário (Apêndice II) com 12 perguntas, também estruturadas com múltiplas opções de respostas e espaço para comentários. O perfil dos alunos foi revelado no que se refere à idade e à série na qual estão matriculados. As demais questões objetivaram mostrar o nível de satisfação do aluno com a gestão da escola, com a aprendizagem, com o ambiente físico e com as atividades sócio-culturais desenvolvidas na escola, no que diz respeito a interesse, participação, tempo, motivação, espaço físico, aquisição de novos conhecimentos, entre outros.

O terceiro grupo, composto por 26 pais, recebeu um questionário (Apêndice III) com 10 perguntas, também estruturadas com múltiplas opções de respostas e espaço para comentários. O perfil dos pais foi revelado no que se refere ao sexo, à idade, ao tempo que o filho estuda na escola. As demais questões objetivaram mostrar o nível de satisfação do pai com a gestão da escola, com a aprendizagem de seu filho, com o ambiente físico e as atividades sócio-culturais desenvolvidas na escola.

Outros instrumentos que respaldaram a pesquisa foram registros de informações (atas internas da escola) sobre número de alunos matriculados, aprovados, reprovados, evadidos e transferidos, no ano de 2007. Esses documentos contribuíram para o caráter qualitativo da pesquisa.

3.3. Procedimentos de Análise dos Dados

Os três grupos de questionários foram observados no sentido de procurar mostrar a realidade educativa da escola pesquisada, por meio de análise qualitativa e de percentuais de ocorrência.

Para se chegar à conclusão sobre como a gestão da escola conduz o processo de democratização a serviço do sucesso na aprendizagem do aluno, fez-se necessário conhecer o perfil dos grupos envolvidos (professores, alunos e pais da Escola Municipal pesquisada), identificaram-se os principais elementos facilitadores, dificultadores e motivadores deste processo, apresentados a seguir com a apreciação de cada tópico.

4 – RESULTADOS

A Escola Municipal que serviu de referencial para a presente pesquisa e na qual foi desenvolvido o estudo de caso, foi inaugurada no dia 11 de janeiro de 2000, na gestão do prefeito Dr. Juraci Vieira de Magalhães, vindo atender a uma antiga reivindicação da associação dos moradores daquela periferia e bairros adjacentes, que organizados, lutaram e conseguiram a sua construção.

Desde o início de sua história, a escola pesquisada teve como homenageado um político de muita influência naquela localidade.

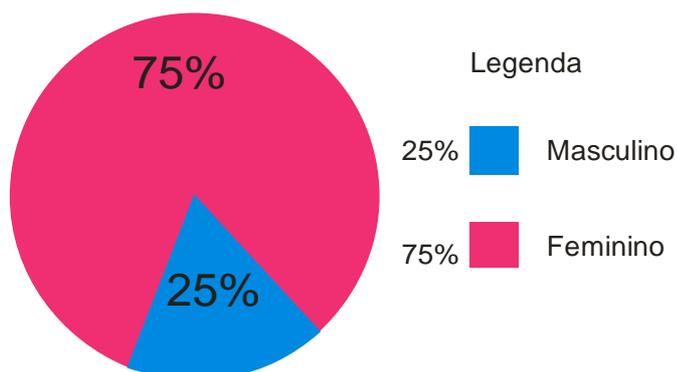
A escola foi construída numa área de 20.065 m². Tendo no seu espaço físico as seguintes instalações: uma biblioteca, um laboratório de informática educativa, uma sala de apoio pedagógico, uma sala de leitura, 12 salas de aula, uma diretoria, uma sala de professores, um depósito anexo à secretaria, garagem para vários carros e quadra poliesportiva. Ressalta-se que dos 57 professores existentes, todos são devidamente habilitados, um grande percentual tem especialização e alguns têm mestrado.

A escola oferece Educação Infantil, Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Aceleração e EJA, perfazendo um total de 1.616 alunos matriculados nos três turnos (manhã, tarde e noite).

Atualmente tem como diretora a professora Francisca Pedrina Matos de Vasconcelos e como vice-diretora a professora Juraci Martins de Oliveira Holanda.

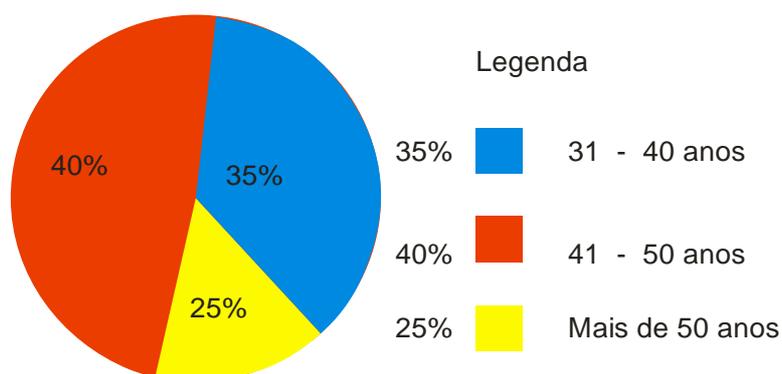
4.1. Análise do Questionário dos Educadores

1 - O perfil dos educadores pesquisados quanto ao sexo, ficou assim representado:



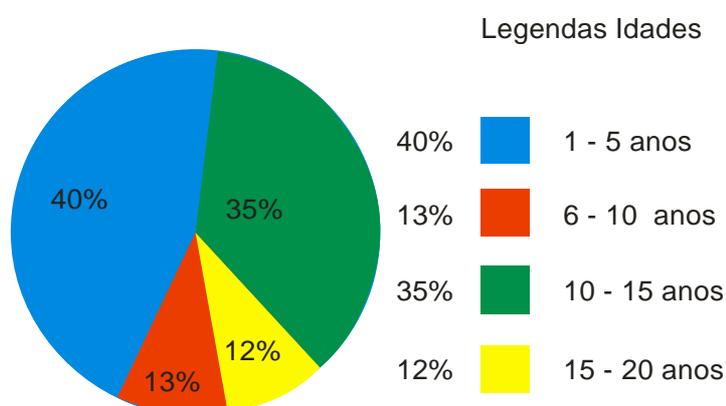
Significa que a maioria dos respondentes são do sexo feminino, isto é, a escola, em sua grande maioria, é composta por educadoras, marca essa que caracteriza o ensino fundamental, sobretudo na cidade de Fortaleza.

2 - Faixa etária:



Foi visto que a escola é composta por uma variedade de trabalhadores com idade diferenciada, com predominância de pessoas com bastante experiência de vida, o que talvez traga também uma bagagem de mais experiência na educação.

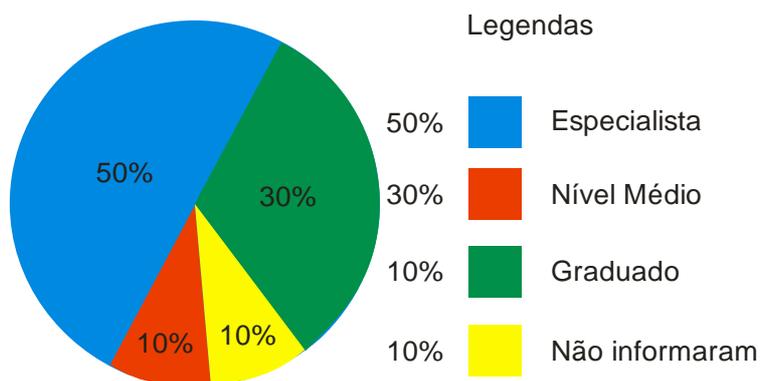
3 - Tempo de Serviço na Educação:



Pode-se perceber que o tempo dos servidores na escola pesquisada é um tempo bem distribuído, com predominância de pessoas com pouco tempo na escola.

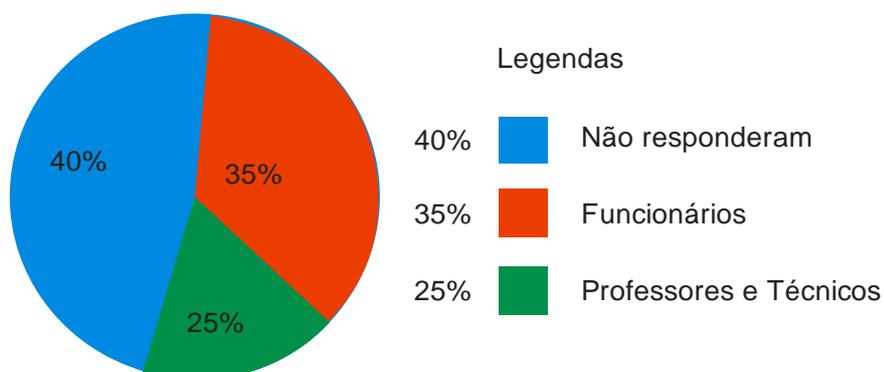
Deve-se também considerar que a escola tem uma existência curta, isto é, não faz tanto tempo que foi inaugurada.

4 - Nível de escolaridade dos respondentes:



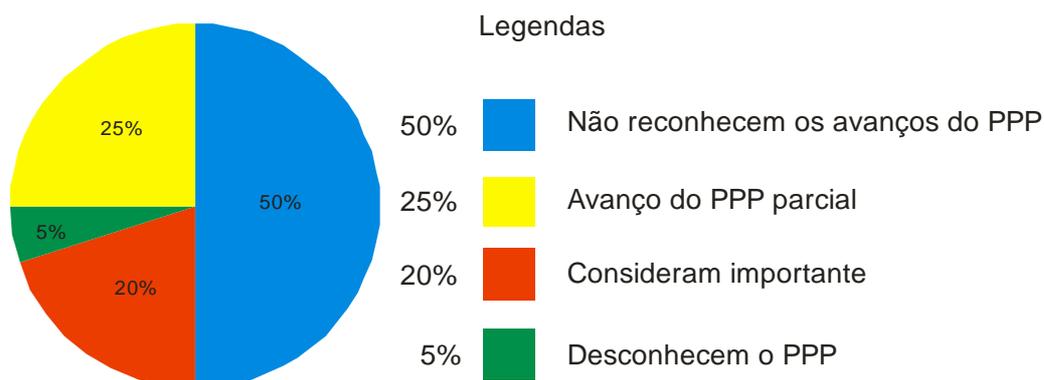
O resultado foi satisfatório para a escola, pois trabalha com 60% do seu quadro com formação superior, o que certamente contribui para a aquisição de uma escola com melhor nível de desempenho, no processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

5 – Cargo ou função:



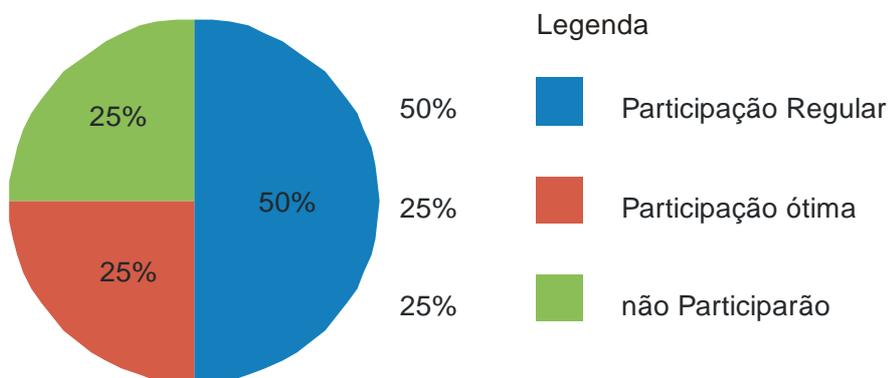
Quanto ao cargo, se gestor, professor ou funcionário, a resposta não ficou clara, já que 50% omitiu-se em dizer o seu cargo ou função. Conclui-se que talvez a pergunta não tenha ficado bem clara para o entrevistado.

6 - Caracterização da gestão - indagou-se sobre o PPP e se o mesmo trouxe avanços para a Escola pesquisada. As respostas obtidas foram as seguintes:



Evidenciou-se que o PPP não é bem divulgado, sendo pouco trabalhado no conjunto dos educadores da referida escola. Talvez precise-se de políticas mais atuantes no sentido de trazer mais avanços, mais clareza dos seus objetivos para a escola e sobretudo para o conjunto dos educadores.

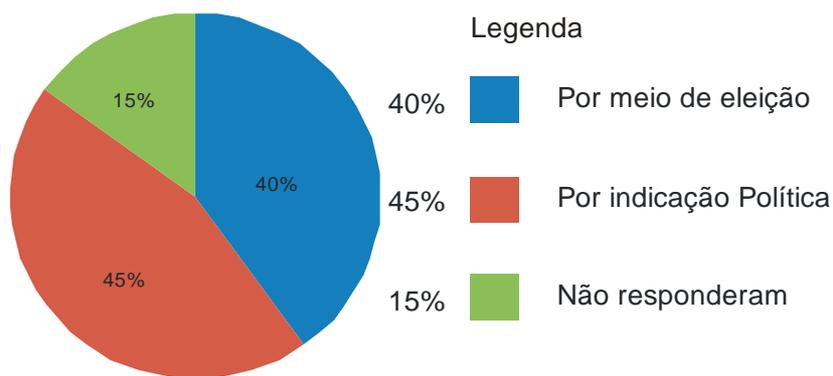
7 - Quando perguntados sobre a sua participação no PPP, obtiveram-se os seguintes resultados:



O que ficou claro é que a escola ainda está longe de trazer para os seus quadros um PPP que tenha um amplo significado, uma vez que não está clara para

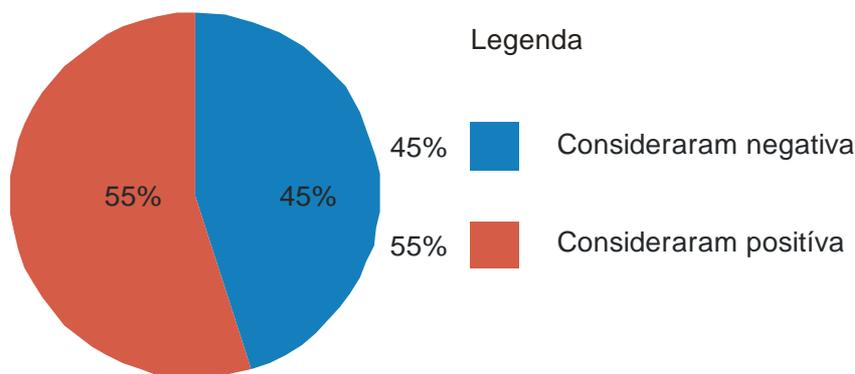
todos da escola a sua importância política, pedagógica, democrática, social e educacional dentro da unidade escolar.

8 - O processo de escolha da gestão da escola:



Ficou evidente que 15%, na própria escola, uma minoria não quis falar sobre o assunto; certamente traz alguma polêmica e as pessoas não se sentem seguras para fazer algum tipo de comentário; assim sendo, o silêncio fala mais alto.

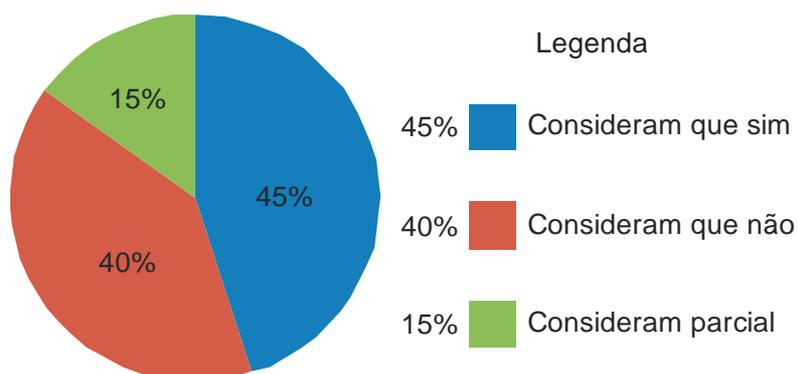
9 - Quanto à contribuição da gestão na democratização escolar, obtiveram-se as seguintes respostas:



Significa que a gestão da escola tem uma boa popularidade, apesar das respostas contraditórias, mas deve-se considerar um ponto forte da escola: ter uma gestão com mais de 50% de popularidade, o que talvez, se tivesse mais apoio por

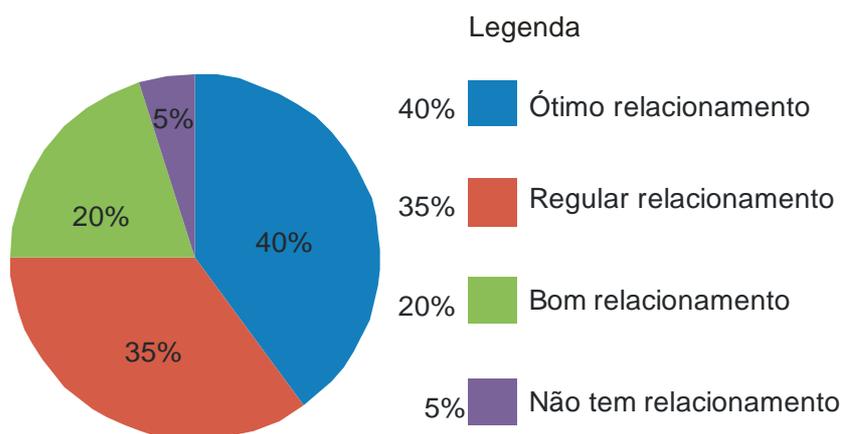
parte dos responsáveis pelo desenvolvimento da escola, chegasse a uma educação menos discriminatória e excludente.

10 - As reuniões de pais e mestres acontecem de forma objetiva e esclarecedora, as respostas foram:



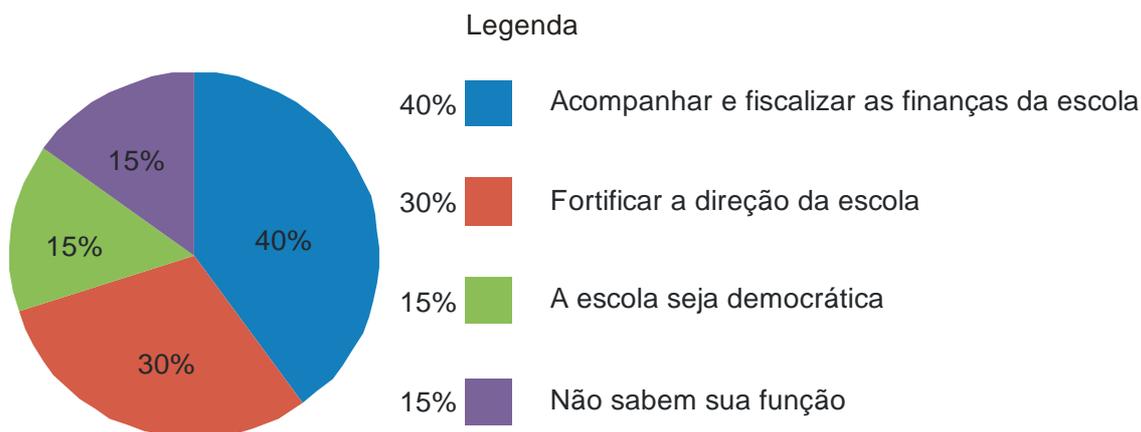
Conforme o que se observa, a maioria dos respondentes considera satisfatórias as reuniões de pais e mestres, concordam que são esclarecedoras e têm uma aceitação positiva, mostrando mais um ponto forte da escola.

11-Quanto ao relacionamento com a gestão da escola:



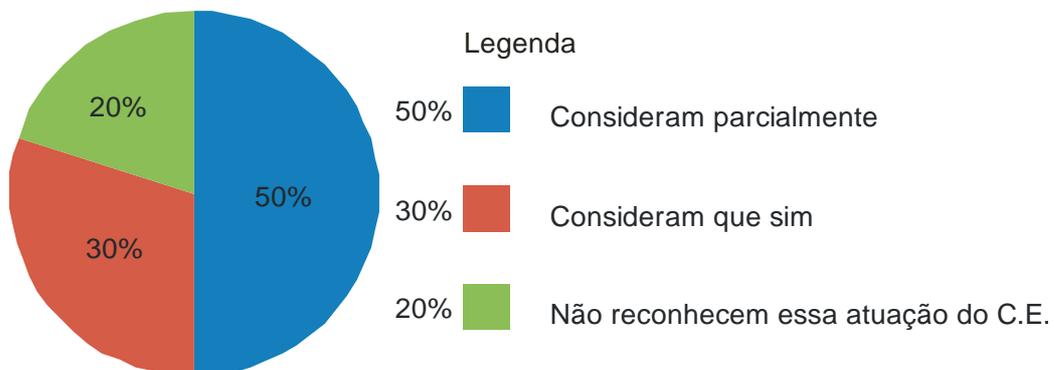
Resultado satisfatório para a gestão da escola, pois trabalha com mais de 50% de aprovação entre os educadores e funcionários, fato esse que não é muito comum nas escolas periféricas.

12 - Funções do Conselho Escolar.



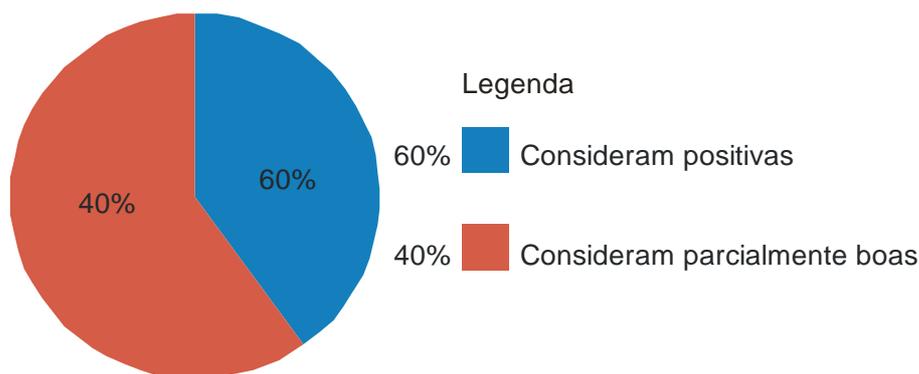
Conclui-se que mais da metade dos respondentes aprovam a atuação do Conselho Escolar, embora em outros itens não tenham clareza; mas a conclusão é que esperam muito do Conselho Escolar e talvez falte mais um pouco de incentivo por parte das políticas públicas que regem esse conselho.

13 - Ainda com relação à atuação do Conselho Escolar, perguntou-se se esse busca estratégias para a implementação de uma escola democrática participativa. Obtiveram-se as respostas:



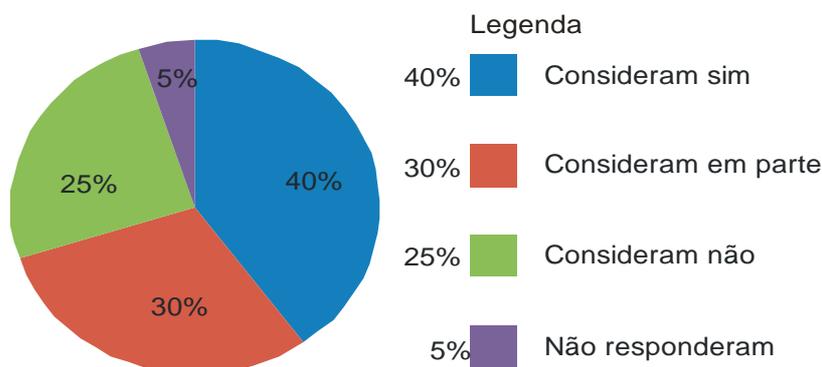
O que se pode observar é que, apesar da pouca atuação supracitada do Conselho Escolar, o mesmo continua com credibilidade diante da maioria dos respondentes.

14 - Em relação às ferramentas existentes na escola que dão apoio pedagógico ao professor:



Convém ressaltar que a escola pesquisada disponibiliza ferramentas educacionais de apoio pedagógico consideradas pela maioria dos respondentes como positivas. Levada por algum motivo que não foi citado, uma parte expressiva dos educadores vêem essas ferramentas como parcialmente boas.

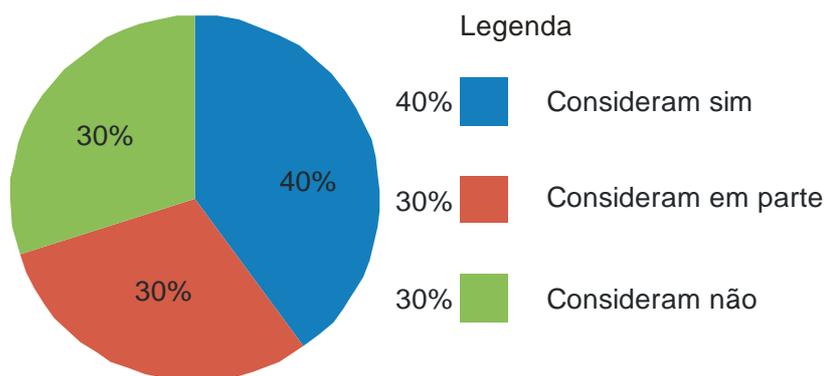
15 - Acerca do uso da Informática Educativa pelos alunos da ECJBO como motivação para um melhor desempenho no processo de aprendizagem:



Um investimento de alto custo como a implantação da informática educativa para a prefeitura municipal de Fortaleza deixa um espaço que merece reflexão acerca das políticas públicas que estão sendo desenvolvidas para essa ferramenta

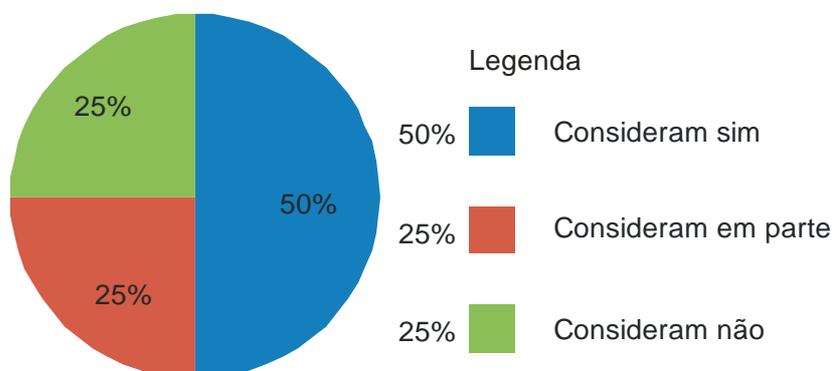
educacional, que talvez traga uma importância decisiva no processo de ensino e aprendizagem, o que não se demonstra por meio dos respondentes.

16 - Quanto à visão dos educadores em relação à gestão, no sentido de contribuir para diminuir os índices de evasão e repetência, as respostas foram:



De acordo com a maioria dos respondentes, foi mais um item em que a Gestão da Escola pesquisada tem um bom índice de aprovação, o que certamente é um fator positivo para a construção de uma escola democrática participativa.

17 - Em relação a programas de formação continuada (capacitação de professores, formação continuada em serviço e todos os demais projetos desenvolvidos pelas SERs), as respostas foram:

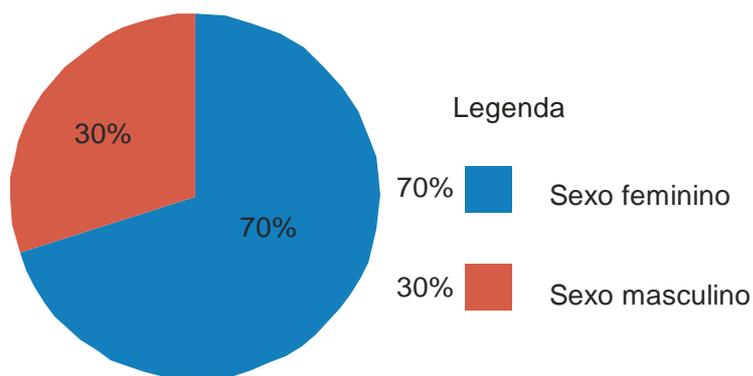


Essa resposta foi favorável, dando ênfase às capacitações como uma nova filosofia em trabalho, demonstrando assim que o grau de satisfação dos educadores, mesmo entre os que discordam ou não se interaram dos programas, talvez levados

por algum motivo que os impede de se inteirar mais no processo de formação continuada em serviço.

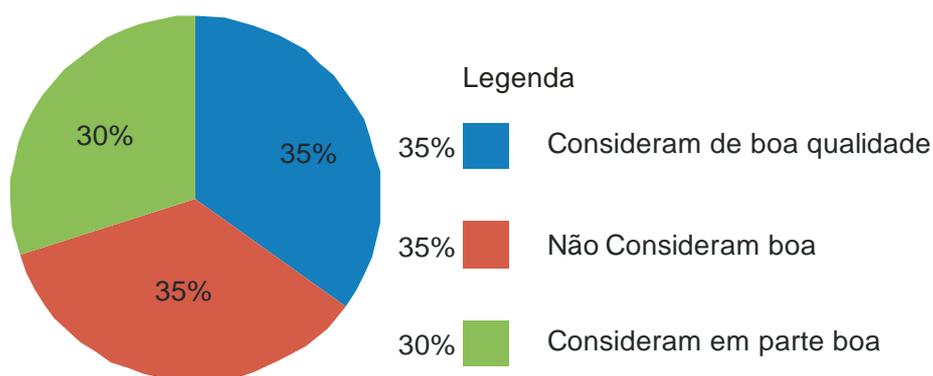
4.2. Análise do Questionário dos alunos

18 - Sexo:



Conforme os resultados obtidos por meio da pesquisa, a maioria dos respondentes é do sexo feminino.

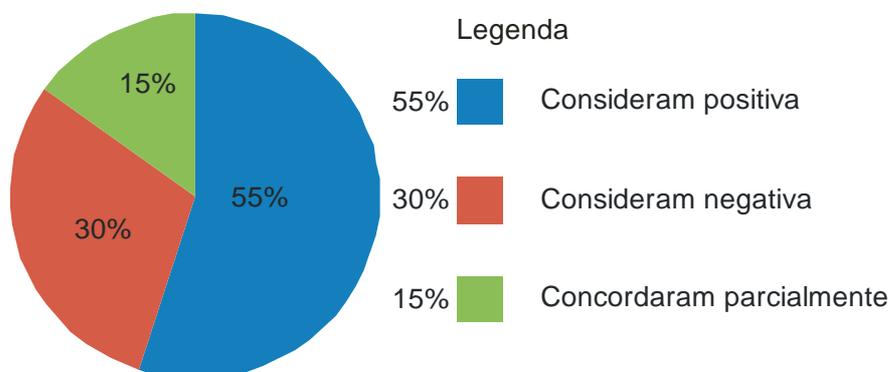
19 – Quando perguntados se a escola é tida por eles como de boa qualidade, as respostas foram:



Diante das respostas, houve um empate técnico entre os que consideram de boa qualidade e os que não concordam. Se considerar os que afirmam em parte, a escola ainda não atingiu o grau total de satisfação por parte dos alunos.

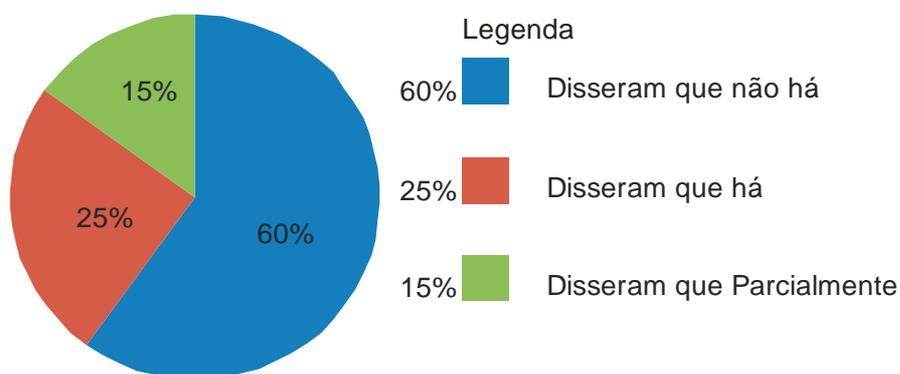
20 – Os alunos foram perguntados se a gestão da escola traz crescimento e motivação para os seus estudos, a resposta foi:

;



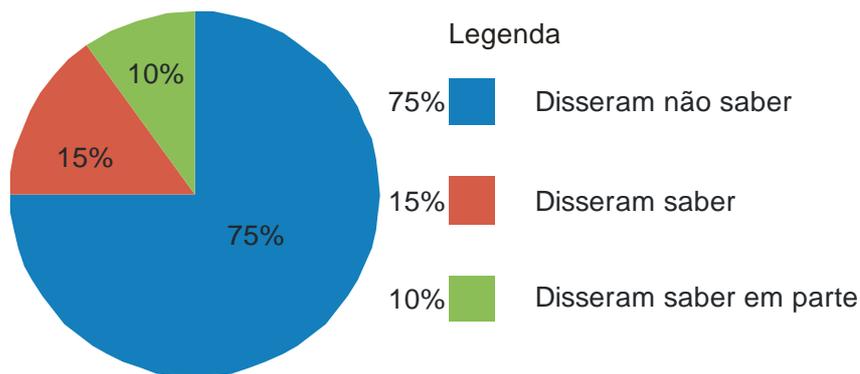
Isto significa que a gestão da escola desfruta de uma boa aceitação no conjunto dos educandos, com uma aceitação de mais de 50% dos entrevistados, o que possibilita à escola se transformar em uma escola que traga satisfação total para os alunos.

21 – Quando perguntados se a gestão lhe proporciona mais interesse de vir para a escola, as respostas ficaram assim:



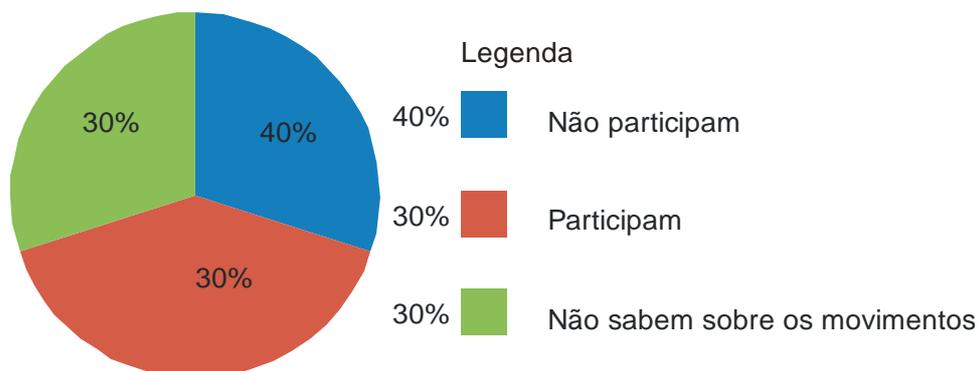
De acordo com os respondentes, a gestão da escola não influencia muito em sua permanência ou não na escola. De uma certa forma, é compreensível, haja vista que o educando, em sua maioria, apega-se mais ao próprio professor.

22 - Funcionamento de uma escola democrática participativa, as respostas ficaram assim definidas:



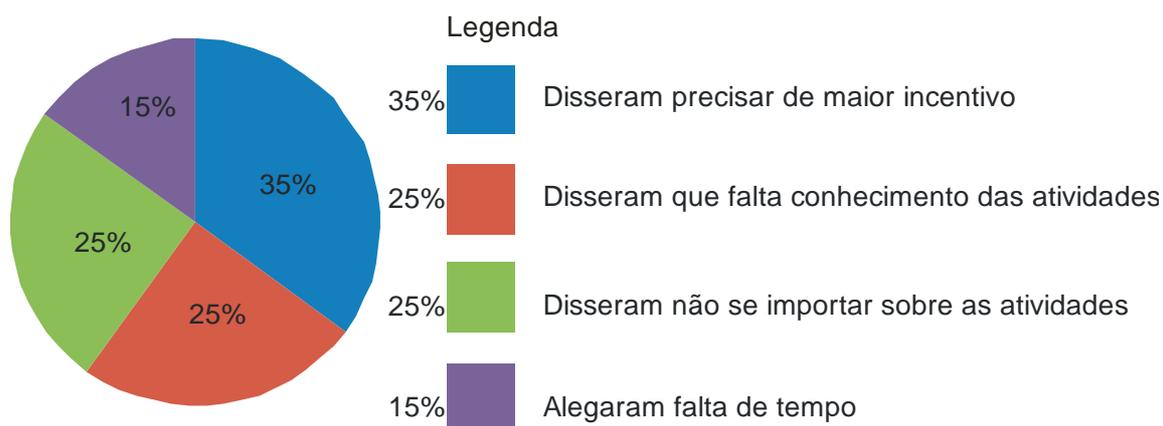
Foram feitos os seguintes comentários: com muitas regras, concordam que todos devem participar, inclusive o aluno. Diante da pouca clareza nas respostas, conclui-se que há muitas dúvidas entre os respondentes acerca de uma escola democrática participativa.

23 - Acerca da participação em algum projeto ou movimento na escola as respostas foram:



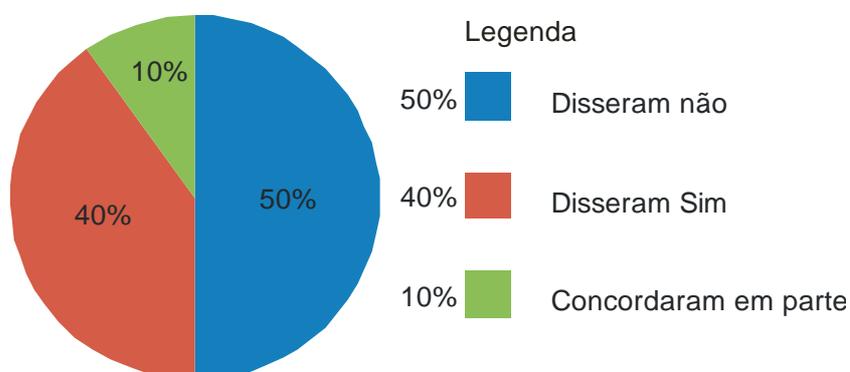
De acordo com os entrevistados, não há integração nos projetos desenvolvidos na escola, mas os que não participam, gostariam de participar. Outros não sabem sobre as atividades sociais, ou de lazer, mas gostariam muito de ter um maior envolvimento nas atividades desenvolvidas na escola.

24 – Como tornar-se um aluno mais participativo, foram obtidas as seguintes respostas:



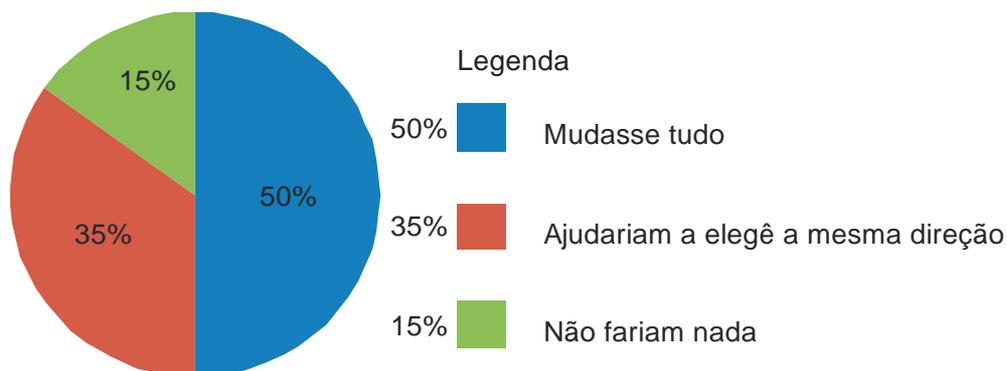
Diante das respostas obtidas, chega-se a conclusão de que os alunos expressam uma vontade de ter uma escola mais dinâmica, mais atuante e com uma função social mais dinâmica.

25 - A Gestão da escola promove toda a infra-estrutura para que os alunos tenham oportunidade de participar de todas as atividades educacionais desenvolvidas:



Esse item deixou evidências de que não há um projeto de motivação para que o aluno se sinta estimulado a participar das atividades desenvolvidas na unidade escolar.

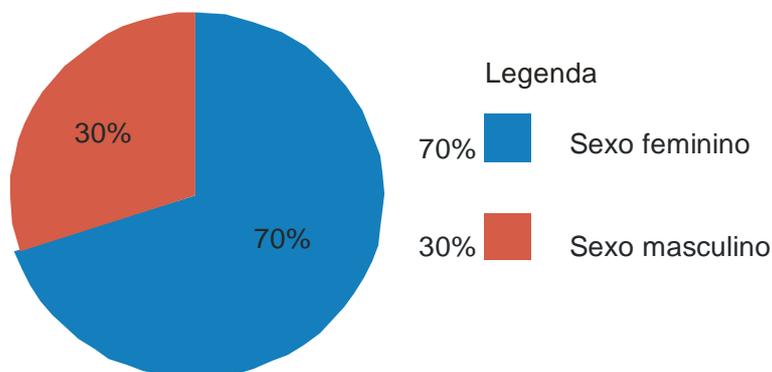
26 - Com relação à eleição para gestor da escola:



De acordo com as respostas, mais uma vez há certo desencontro nas respostas dos entrevistados, quando 50% preferem que mude tudo, em outra pergunta viu-se uma aceitação da gestão de mais de 50%; assim não ficou clara a opinião dos alunos em relação à aceitação da gestão da escola.

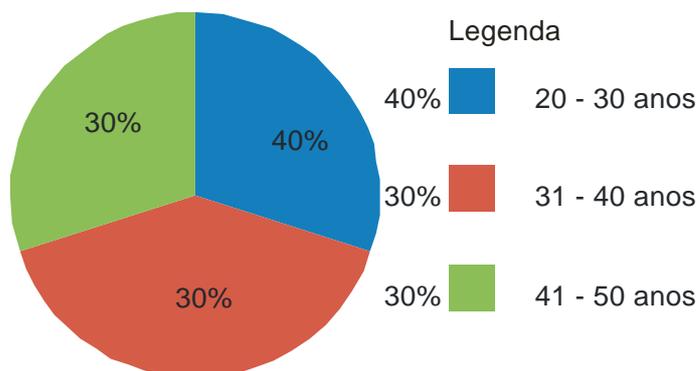
4.3. Análise do Questionário dos Pais

27- Quanto ao sexo:



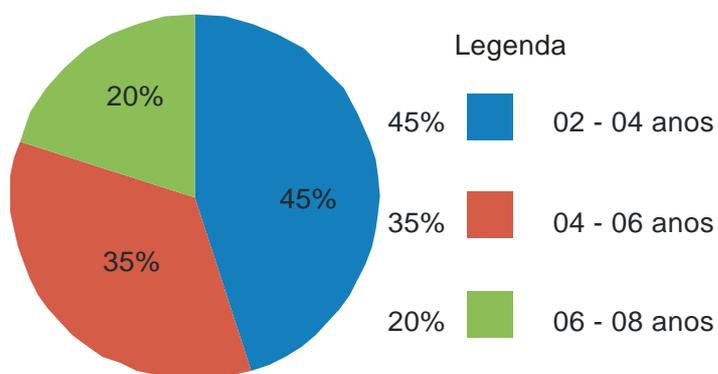
Como se observa, a escola demonstra um total bastante expressivo de mães que acompanham os filhos até a escola, ficando com uma minoria representada pelos pais dos alunos, não fugindo a regra: geralmente o pai trabalha e a mãe é quem cuida da vida escolar do filho ou, em outros casos, as crianças talvez sejam filhos de pais separados e a mãe é quem assume a escola do filho.

28- Idade:



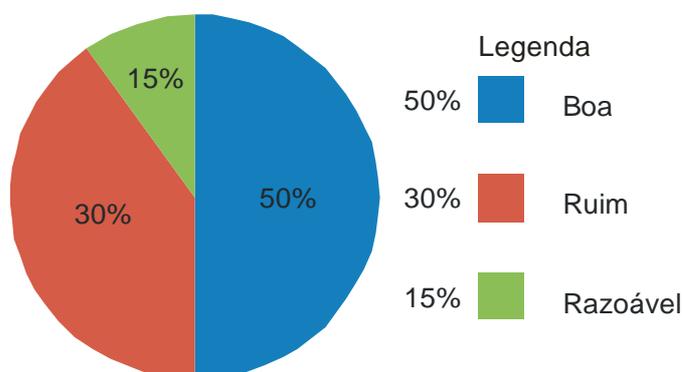
De acordo com a idade declarada pelos pais respondentes, predominam pais jovens que estão no início de sua jornada como pais, mas também foi apresentado um número razoável de pais que estão em uma faixa etária com mais de 40 anos de idade.

29 - Tempo que o filho estuda na pesquisada escola (em anos):



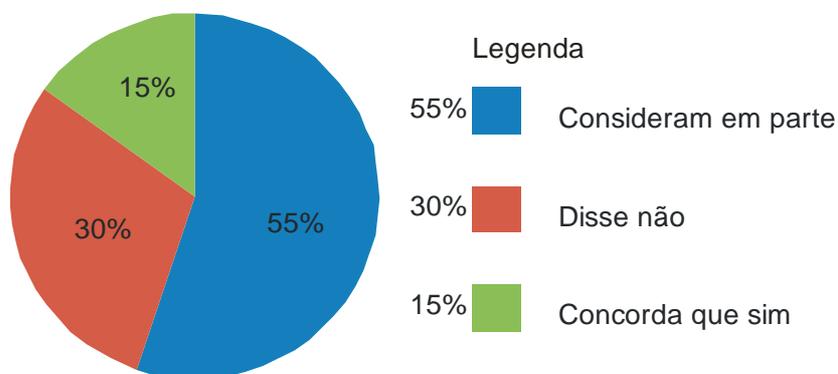
Observa-se uma predominância de alunos com pouco tempo estudando na unidade escolar. Um dos motivos pode ser pelo fato de a escola ter sido fundada há poucos anos.

30 - Qualidade da escola:



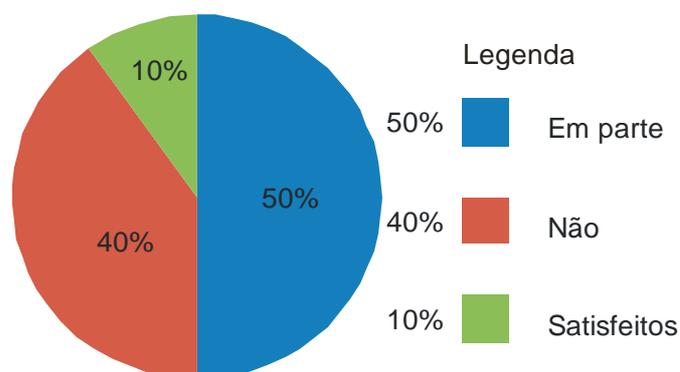
De acordo com os entrevistados, observa-se que há contradição em algumas respostas, mas a maioria considera que a escola é de boa qualidade, isto é, aprovam a educação que está sendo oferecida aos seus filhos.

31 - A gestão da escola traz crescimento e motivação no processo de ensino e aprendizagem do filho:



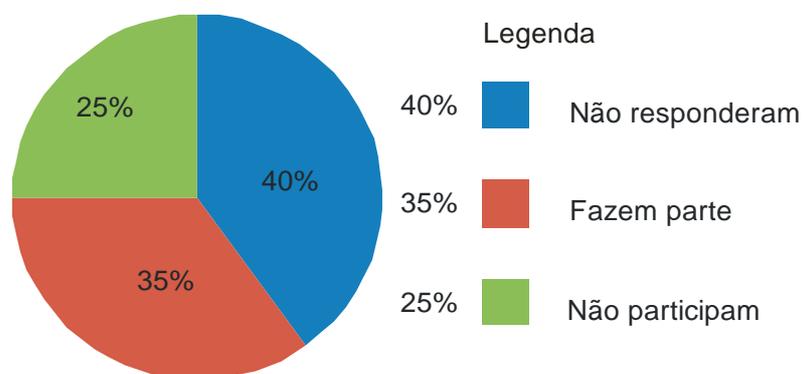
De acordo com as respostas, a maioria acredita, em parte, que a gestão da escola traz crescimento e motivação no processo de ensino e aprendizagem dos seus filhos, embora uma parte expressiva acredite que não, mas entende-se que faz parte do processo democrático.

32 - Grau de satisfação com a aprendizagem do seu filho, obtiveram-se as seguintes respostas:



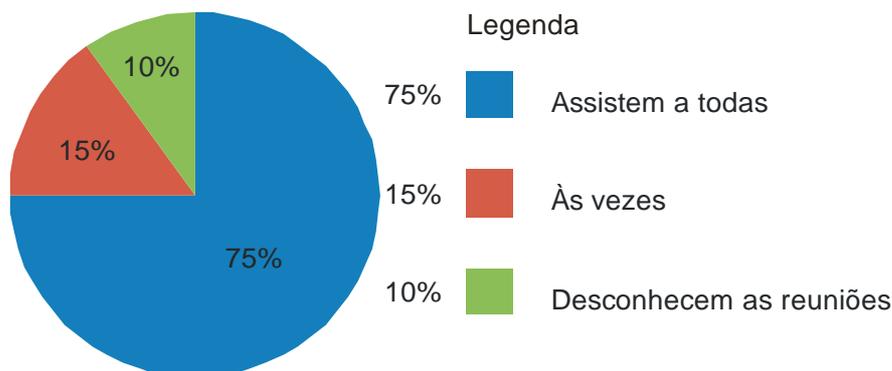
Como se observa, apenas 10% dos pais estão satisfeitos com a aprendizagem do filho e frisaram, em suas respostas, que as constantes greves têm atrapalhado a aprendizagem dos filhos e demonstraram uma certa preocupação; mais uma vez são observadas contradições nas respostas dos entrevistados, se analisar o gráfico anterior.

33 - Participação em alguma atividade desenvolvida na escola. Obtiveram-se as seguintes respostas:



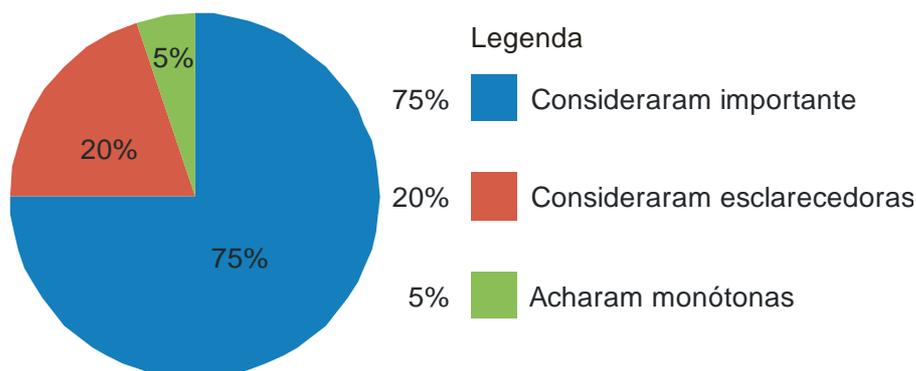
Observa-se um grande índice de pais que se omitiu em responder, talvez levado pelo desconhecimento de alguma atividade que exista na escola, ou ainda o pouco interesse na referida pergunta, enquanto alguns participam e outros dizem não.

34 - Quanto às reuniões de pais e mestres, a resposta foi:



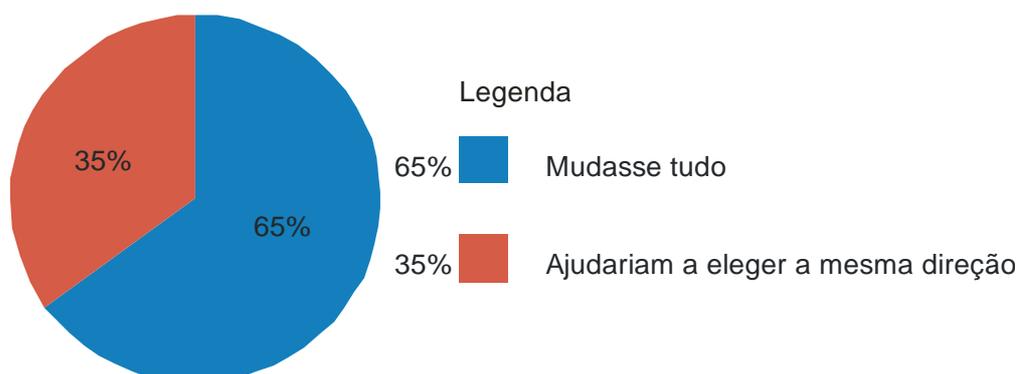
Esse item foi de boa aceitação, pois a grande maioria demonstrou interesse nas reuniões de pais e mestres, com uma minoria que declara não conhecer tais reuniões ou, às vezes, demonstram pouco interesse no assunto.

35 - Sobre o que consideravam das reuniões de pais e mestres:



Observa-se que o assunto reunião de pais e mestres é de interesse quase unânime, apenas uma pequena parte considera monótona e cansativa.

36 - Acerca da eleição para diretor da escola:



As respostas foram compatíveis com a opinião: às vezes o povo tem sede de mudar, embora não tenha muitos argumentos; isso faz parte da democracia, ou certamente os respondentes não suportam mais a política paternalista que se instalou nas escolas da rede pública municipal de Fortaleza.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa abre espaço para que se formule uma opinião acerca da gestão escolar. Em primeiro lugar, coloca-se uma reflexão sobre a gestão que deve levar ao radicalismo de uma educação voltada para uma transformação do social, capaz de deixar a escola pública em igualdade com outros segmentos que já chegaram a esse estágio de evolução.

Sendo assim, talvez precise o gestor aprimorar os seus conceitos, vendo que meta pretende alcançar, a educação que necessita para atender à demanda educacional do novo milênio, o tipo de escola onde pretende trabalhar, buscando estratégias capazes de romper com “a gestão do comando”, como diz Taylor (1996), e capaz de aprimorar o sistema educacional, em prol daqueles que efetivamente se utilizam desse sistema de ensino.

Por meio deste trabalho, pode-se visualizar que, embora se reconheça que muitos avanços ocorreram no sistema educacional, muito ainda precisa ser feito, para chegar-se a uma gestão da educação pública ideal, pois o papel do gestor escolar do novo milênio parece não estar com as suas funções muito claras e, sendo assim, as suas ações político-pedagógicas são dificultadas. Nesse sentido, acredita-se que uma das saídas talvez seja o trabalho coletivo, com ações compartilhadas e projetos inovadores na busca de despertar o interesse de toda a comunidade escolar, além de políticas públicas que assegurem o desenvolvimento da gestão e, conseqüentemente, a melhoria na qualidade do ensino público municipal, sobretudo na cidade de Fortaleza.

De acordo com os aspectos selecionados para a elaboração da pesquisa, evidenciou-se, por meio da análise dos dados dos professores, dos funcionários e dos pais de alunos, que a escola pesquisada é uma escola cuja gestão é bem aceita, no entanto, não demonstrou ser uma escola que conduza, em sua metodologia de trabalho, nenhuma inovação quanto à sua democratização.

A amostra não traz nenhuma inovação significativa no que se refere a um trabalho coletivo, com uma filosofia inovadora, apesar da credibilidade e da aceitação por parte dos entrevistados. Mas ficou evidente que o trabalho reflete a necessidade de um maior envolvimento de todos os educadores, no intuito de deixar a escola capaz de oferecer uma educação equiparada às modernas técnicas de ensino.

O Projeto Político-Pedagógico da Escola mostra um projeto inovador, moderno, e registra todas as atividades que possam conduzir a escola a uma escola democrática participativa cidadã; no entanto, de acordo com as respostas, não ficou claro como isso está sendo trabalhado. Os professores não confirmam esta prática e dizem pouco acerca da democratização da escola.

Outros empecilhos percebidos foram: o pouco envolvimento da comunidade educativa nos projetos, nas ações; a falta de acompanhamento por parte da SER para auxiliar nas dificuldades; a ausência de projetos que envolvam a comunidade docente e, talvez, o pouco incentivo para usar os bons espaços oferecidos na escola, perdendo-se assim uma oportunidade de tornar a escola mais atraente, com mais renovações em seus quadros.

Há consenso na opinião dos alunos investigados de que a gestão da escola tem uma boa aceitação; no entanto, as respostas ficaram confusas quanto ao processo de aprendizagem, como também os pais ficaram confusos e duvidosos quanto à aprendizagem de seus filhos.

Apesar dos inúmeros projetos existentes na escola, não ficou claro como esses projetos envolvem os alunos, os educadores e a comunidade de forma intensiva; embora eles demonstrem interesse, o investimento dessa ação educativa não se dá de forma clara ou planejada e integrada ao horário normal de aula, sob a orientação dos professores e gestores.

De acordo com os estudantes, não há incentivo para que possam se sentir mais integrados à escola; embora o Projeto Político-Pedagógico da escola registre que o envolvimento dos alunos deve ocorrer de forma planejada, com o envolvimento dos alunos e da comunidade, conforme a pesquisa, em nenhum momento se percebe essa evidência.

Diante dessas constatações obtidas na pesquisa de campo e que são comuns à maioria das escolas públicas do município de Fortaleza, ousa-se fazer algumas observações na viabilização de projetos que envolvam um maior número de pessoas da escola e da comunidade, sendo esses monitorados e acompanhados pela gestão, professores e demais pessoas interessadas, para verificar se o projeto funciona e legitima um trabalho coletivo.

Porém, quando esse experimento se alarga em grande escala, enfrenta inúmeras dificuldades como vem acontecendo nas escolas públicas do município que, empreendendo muito esforço, conseguiram um Projeto Político-Pedagógico

avançado, elaborado em dois anos, com a participação de todo o grupo do Magistério Público Municipal. Muitos, malgrado, foram engavetados nos estabelecimentos de ensino. Dizem as diretrizes da educação que cabe ao Município adquirir e acompanhar as escolas e manter o PPP em ação, se quiser ter em seus quadros uma escola pública, democrática, participativa e cidadã.

Com objetivo de identificar a opinião dos pais de alunos da escola pesquisada, obtiveram-se as seguintes informações: que a maioria dos pais pesquisados apóia a gestão da escola, embora 50% ache que, se houvesse eleição, essa gestão deveria ser substituída; mas em outros itens se contradizem. A conclusão é que eles estão confusos, ou sentem isso em seus filhos, e gostariam de ter uma escola mais dinâmica, mais participativa, mais democrática, onde eles tivessem um maior envolvimento, com ações mais dinâmicas e esclarecedoras.

Quanto ao resultado da atuação e participação nos projetos da escola, eles demonstraram que não existem na escola projetos que os envolvam de forma intensiva, embora demonstrem interesse de se sentirem mais presentes, mais valorizados com o investimento nessas ações educativas. Desejam se integrar à escola como uma forma de preencher um espaço de tempo, ou de acompanhar melhor o filho e sentirem-se mais atuantes em seus horários de folga. Foi essa a visão que se fez compreender.

De acordo com as respostas apresentadas, falta incentivo para que possam se sentir mais integrados à escola. Ressalta-se a importância do Projeto Político-Pedagógico da escola ser mais atuante, e que a gestão consiga estratégias inovadoras no intuito de transformar as ações desenvolvidas na escola, e conseqüentemente, transformá-la em uma escola democrática participativa; haja vista que a gestão tem mais de 60% dos pais que apóiam a sua administração. Destarte, tem tudo para dar um salto de qualidade, partindo da compreensão de que as fronteiras geram idéias e que estas idéias só são válidas quando postas em prática, e a escola pública deve estar aberta à realização de práticas inovadoras, com resultados positivos para a melhoria da qualidade do ensino.

É reconhecido que o mundo moderno trouxe grandes avanços tecnológicos, progressos; contudo, por outro lado, exigiu o desenvolvimento de novas competências, as quais vão muito além do lidar com alunos, com pais, com professores. É necessário lidar com a competência administrativa. Ignorar que o gestor da escola deve ter um papel decisivo no processo de modernização da escola

é como se admitir a alienação do educando e o descaso com o ambiente escolar. Precisa-se preparar os alunos para o mundo em mudança constante e rápida. O desafio é colocar o potencial desse gestor a serviço do desenvolvimento dos alunos e professores.

Através desta pesquisa, pôde-se observar que a implantação de uma escola democrática cidadã no processo educacional exige uma modificação na realidade da educação, a partir do empenho dos gestores em propiciar espaços e condições adequados, em adquirir os recursos materiais e equipamentos necessários ao funcionamento da escola, em garantir que o PPP seja atuante e sirva de base para o desenvolvimento das atividades, em garantir a sua reformulação de acordo com a demanda da educação, com o envolvimento e a participação de toda a comunidade interessada, além de assegurar um bom relacionamento com os demais segmentos, para garantir a concretização de uma escola democrática participativa cidadã.

Buscou-se, por meio desta pesquisa, dar uma parcela de contribuição ao processo de construção de uma escola democrática participativa da rede pública do município de Fortaleza - instituição da qual faço parte como professor temporário - tomando-se como parâmetros os resultados positivos da pesquisa feita na Escola José Batista de Oliveira.

O resultado da investigação será explicitado, como também serão apontadas possíveis ações a serem acatadas não só por essa escola, mas por outras que se identifiquem com essas sugestões.

Considerando os estudos bibliográficos e o estudo de caso sobre a atuação de uma escola democrática participativa cidadã, na Escola CJBO, destaca-se que as dificuldades identificadas se dão em outras escolas; portanto, o processo de modernização e democratização deve ser avaliado, possibilitando, assim, mudanças nos indicadores de desenvolvimento dos alunos.

Acredita-se que o Município de Fortaleza deve prosseguir investindo no processo de escolha do gestor escolar como meio de alcançar os objetivos propostos e combater os pontos falhos detectados nessa pesquisa, a fim de efetuar as devidas correções e contribuir para um melhor rendimento na aprendizagem dos alunos.

Para a transformação desse quadro, deve haver maior vontade política, no sentido de assegurar uma gestão em todas as suas unidades escolares, com conhecimento das novas técnicas administrativas, com competência técnica e

pedagógica, assegurando a boa utilização dos recursos. Os gestores precisam ser bons líderes e bons estrategistas, no sentido de assegurar, em todas as escolas patrimoniais, uma escola democrática participativa cidadã.

Dessa forma, a escola poderá criar uma maior interação com os educandos, professores e comunidade, trabalhando simultaneamente com objetivos comuns a todos, numa visão interdisciplinar. Assim, os alunos poderão ter mais prazer de estar na escola e, com isso, terão mais oportunidade de aprender e de se tornarem pessoas mais atuantes e participativas.

Devem ser promovidos encontros para que os gestores, professores e técnicos reflitam e sensibilizem-se com o modelo de gestão instalado na PMF, em que não há critério seletivo, o único critério existente é ser afilhado de algum político que esteja na linha de frente e dê apoio político ao sistema municipal em evidência; política essa que já vem sendo implantada há mais de 10 (dez) anos. Por isso, entende-se que a população de Fortaleza, sobretudo o conjunto dos educadores, mereça uma administração com mais oportunidade de desenvolver estratégias que sejam capazes de transformar esse quadro de lamúria em que se encontra a educação pública municipal de Fortaleza, com constantes greves e perdas irreparáveis para os alunos da rede pública de ensino.

Observou-se que a gestão da escola pública municipal de Fortaleza ainda está confinada em um lugar “fechado”, sem muita clareza nos seus objetivos, precisando se desfazer da cultura “da politicagem no serviço público” e criar condições que oportunizem um processo seletivo para diretor das escolas patrimoniais de Fortaleza. É importante a participação de todos no processo, que é coletivo. Professores, alunos, técnicos e gestores devem buscar, juntos, um novo modelo de educação que inclua a gestão como prioridade no processo de uma escola de qualidade.

Para isso, é imprescindível investir no processo seletivo para o gestor escolar, compreendendo a importância de acompanhar a evolução que tomou conta do planeta. Acredita-se que qualquer mudança na educação necessita ser planejada a partir de interesses e aspirações de sua comunidade. A educação, agindo assim, terá vantagens educacionais e acompanhará a evolução tão esperada nas escolas.

O resultado obtido na presente pesquisa, de acordo com as respostas dos educadores, educandos e pais, é que a escola pesquisada é tida como de boa qualidade e de aceitação razoável. Se houver mais apoio por parte da SER, pode

cumprir seus objetivos de instrumento técnico, científico e pedagógico e ser capaz de influenciar, de forma positiva, os indicadores de qualidade na aprendizagem dos alunos, além de promover uma grande contribuição no processo de inclusão de uma escola democrática participativa cidadã, servindo de modelo para as demais escolas públicas municipais da cidade de Fortaleza.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apensada à PEC 536-A/97. *Proposta de emendas do artigo 2, da PEC 415/05*

BUARQUE, Cristóvão. *Colapso da Modernidade Brasileira e uma Proposta Alternativa*. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1991.

CASTRO, Cerezo Miguel e outros. *Enciclopédia do Estudante: História do Brasil: das Origens ao séc. XXI*. Editora Moderna, 2008.

Cronologia. Disponível em <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/heb09.htm>>

DRUCKER, Peter F. *Administração em tempos de grandes mudanças*. Tradução: Nivaldo Montigelle Jr. São Paulo: Pioneira, 1995.

Enciclopédia do estudante – História do Brasil, das origens ao séc. XXI. Vol.16, p.33/34; Editora Moderna, 2008.

FERNANDES, Maria Estela de Araújo (org). *O processo de construção dos projetos político-pedagógicos das escolas municipais de Fortaleza: Uma idéia que se tornou realidade*. Fortaleza: 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Mini Aurélio, século XXI: O mini-dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Nova Fronteira, 2001.

GADOTTI, M. (col.) *Perspectivas atuais da educação*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

GATES et al. *Estratégias Empresarial, Tendências e Desafios ,um Enfoque na Realidade Brasileira*, São Paulo: 2000.

HOPE, Jereny. *Competindo na terceira onda: os dez mandamentos da era da informação*. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KANG et al. *Educação, história econômica*. São Paulo, 2006.

KLINK, Amir. *Planejamento Empresarial, Tendências e Desafios. Um Enfoque na Realidade Brasileira*. São Paulo, 2000.

MACIEL, Shizue Bomura et al. *Educação e Pesquisa*. Vol. 32, n.3, p. 465-476. São Paulo, 2006.

SANTANA. *Segundo Reinado*; p.5, 2008.

SCHMITZ, Egídio Francisco. *Os jesuítas e a educação: filosofia educacional da Companhia de Jesus*. São Leopoldo: Editora da Unidos, 1994.

PAZZINATO, L. Alceu. *História Moderna e Contemporânea*. 14ª. edição. São Paulo: Ática, 2002.

PEREIRA, Sueli Menezes et al. *Projeto Político Pedagógico - PPP*. In: *Revista Gestão em Ação*, vol.7, Bahia, jan./abril 2004.

Revista Gestão em Ação. Vol. 1 e 2. Bahia: UFBA, 2004.

SILVA, Aragão Maria do Carmo. *Informática educativa e qualidade de ensino*. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2008.

SITIENTIBUS. *Feira de Santana*, n. 29, p. 153-162, jul./ dez. 2003.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1992.

VASCONCELOS, Celso dos S. *Concepção Dialética libertadora: a construção do PPP*. In: *Cadernos Pedagógicos Libertad*, vol. 2.

VIEIRA, Alexandre Thomas. *Formação de gestores escolares*. São Paulo, 2002.

YIN, Robert K. *Case Study Research: design and methods*. New Park-CA: Sage Publications, 1996.

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602008000100011&script=sci_a>

Acesso em: 17/04/2009.

APÊNDICE I: Questionário para gestores, professores, técnicos e funcionários.

UNIVERSIDADE FEDERAL SANTA MARIA – UFSM-RS

Questionário 01: Gestores, professores, técnicos e funcionários da EFIMCJB
Conselheiro José Batista.

Prezado (a) Colega: Este questionário tem como tema "A Influência da Gestão na Inclusão da Escola Democrática Cidadã. (IGEDC)". É um estudo de caso na Escola Municipal Conselheiro José Batista, da cidade Fortaleza-CE. Constitui-se em uma pesquisa de campo, que subsidiará a minha monografia em gestão pública. Sua sinceridade nas respostas é de fundamental importância à credibilidade dos dados. Desde já agradeço a sua colaboração.

1-PERFIL DO ENTREVISTADO:

1.1. Sexo: a) feminino; b) masculino.

1.2. Idade (anos):

a) 20 a 30; b) 31 a 40; c) 41 a 50; d) mais de 50.

1.3. Tempo de Serviço na Educação (anos):

a) 01 a 05; b) 06 a 10; c) 11 a 15; d) 15 a 20;

e) mais de 20.

1.4. Nível de Formação:

a) pedagógico (curso médio); b) graduação; c) especialização;

d) mestrado; e) doutorado.

1.5. Você é: a) gestor; b) Professor polivalente; c) professor hora-aula

d) técnico; e) funcionário

2-CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO NO CONTEXTO DE DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA - GDE:

2.1. O Projeto Político Pedagógico - PPP trouxe avanços para a Escola Conselheiro José Batista?

a) sim; b) parcial; c) não;

Comentários _____

2.2. A sua participação no PPP foi considerada por você:

a) ótima; b) boa; c) regular.

Comentários_____

2.3. Como se dá o processo de escolha da direção da escola C. José Batista?

a) eleição para um determinado mandato;

b) indicação política;

c) por meio de seleção e classificação.

Comentários_____

2.4. Você considera que a gestão da escola contribui na democratização da escola?

a) sim; b) parcial; c) não.

Comentários_____

2.3 As reuniões de pais e mestres acontecem de forma objetiva e esclarecedora?

a) sim; b) parcial; c) não.

Comentários_____

2.4 Qual é o seu relacionamento com a direção da escola?

a) ótimo; b) bom; c) regular; d) nenhum.

Comentários_____

2.5. Quais são as funções do Conselho Escolar?

a) Acompanhar e fiscalizar as receitas financeiras da escola?

b) Fortificar a direção da escola?

c) Contribuir para que a escola seja democrática e participativa?

Comentários_____

2.6. O Conselho Escolar busca estratégias para a implementação de uma escola democrática cidadã?

a) Ajuda a resolver os conflitos resultantes dos diversos interesses no contexto da escola?

b) É um canal de participação nos interesses do educando?

c) () Outros;

Comentários. _____

2.7. Em sua opinião, as ferramentas existentes na escola que dão apoio pedagógico ao professor são bem utilizadas?

a) () Sim; b) () Em parte; c) () Não.

Comentários _____

2.8. Para você, o uso da Informática Educativa pelos alunos da Escola C. José Batista os motiva a um melhor desempenho no processo de aprendizagem?

a) () Sim; b) () Em parte; c) () Não.

Comentários _____

2.9. Na sua visão, a direção da Escola Conselheiro José Batista contribui para diminuir os índices de evasão e repetência?

a) () Sim; b) () Em parte; c) () Não.

Comentários _____

2.10. Com os Programas de Incentivo à educação tais como capacitação de professores, formação continuada em serviço e todos os demais projetos desenvolvidos pelas SERs, você concorda que surgiu uma nova filosofia de trabalhar com os alunos?

a) () Sim; b) () Em parte; c) () Não.

Comentários _____

2.11. Deseja fazer alguma observação ou comentário final acerca da participação da direção no processo de construção de uma escola democrática cidadã?

APÊNDICE II: Questionário para alunos

UNIVERSIDADE FEDERAL SANTA MARIA – UFSM-RS

Questionário 02: Alunos da EFIM Conselheiro José Batista

Prezado (a) aluno (a): Este questionário tem o objetivo de contribuir para a elaboração de um trabalho de monografia, como também obter informações essenciais para a melhoria da qualidade de ensino. Por favor, marque um (X) nas opções que você acha mais conveniente para responder as perguntas.

1-PERFIL DO ENTREVISTADO1.1 Sexo: a) feminino b) masculino

1.2 Idade: _____anos

1.3 Série: _____

1.4 Você considera que a escola é de boa qualidade?

a) Sim; b) Parcial; c) Não.

Comentário _____

1.5 Em sua opinião, a direção da escola traz crescimento e motivação para os seus estudos?

a) Sim; b) Parcial; c) Não.

Comentário _____

1.6 A gestão da escola lhe proporciona mais interesse de vir à escola?

a) Sim; b) Não; c) Em parte.

Comentário _____

1.7 Você sabe como funciona uma escola democrática?

a) Sim; b) Não; d) Em parte

Comentários: _____

1.8 Você faz parte de algum movimento na escola, tais como:

a) grêmio estudantil; b) jogos inter-classes; c) conselho escolar;d) outros _____

1.9 No seu ponto de vista, o que falta para que você se torne um aluno mais participativo?

- a) Maior incentivo por parte da direção;
- b) Disponibilidade de tempo;
- c) Não estou nem aí;
- d) Falta de conhecimento das atividades desenvolvidas na escola;
- e) Outros _____

1.10. Você concorda que a direção da escola promove toda a infra-estrutura para que os alunos tenham oportunidade de participar de todas as atividades educativas desenvolvidas na escola?

- a) Sim;
- b) Em parte;
- c) Não

Comentário _____

1.11. Se a eleição para diretor da escola acontecesse hoje:

- a) Você ajudaria a eleger a mesma direção?
- b) Ficava quieto, não está nem aí?
- c) Preferia que mudasse tudo?

Comentário _____

APÊNDICE III: Questionário para pais de alunos.

UNIVERSIDADE FEDERAL SANTA MARIA – UFSM-RS

Prezado (a) pai ou mãe: Este questionário tem o objetivo de concretizar a elaboração de um trabalho de monografia, além de obter informações essenciais para a melhoria da qualidade de ensino. Por favor, marque um(X) nas opções que você acha mais convenientes para responder as perguntas.

1-PERFIL DO ENTREVISTADO:

1.1 Sexo: a) feminino; b) masculino.

1.2 Idade (anos):

a) 20 a 30; b) 31 a 40; c) 41 a 50; d) mais de 50.

1.3 Tempo que o seu filho estuda na escola Conselheiro José Batista (anos):

a) 01 a 02; b) 02 a 04; c) 04 a 06; d) 06 a 08.

1.4 Você considera que essa escola é de boa qualidade?

a) Sim; b) Em parte; c) Não.

Comentário_____

1.5 Em sua opinião, a direção da escola traz crescimento e motivação para os seu filho (a) Sim; b) Em parte; c) Não.

Comentário_____

1.6 Você está satisfeito com a aprendizagem do seu filho?

a) Sim; b) Em parte; c) Não.

Comentário_____

1.7 Você participa de alguma atividade desenvolvida pela escola tais como:

- a. conselho de classe;
- b. conselho escolar;
- c. amigo da escola;
- d.
- e. outros_____

1.8 Você participa das reuniões de pais e mestres?

- a. com frequência;
- b. às vezes;

c. () nunca;

Comentário _____

1.9 Para você, as reuniões de pais e mestres são:

- a. Produtivas e esclarecedoras;
- b. Importantes para lhe aproximar mais da escola;
- c. Monótonas e cansativas;

Comentários _____

1.10 Se a eleição para diretor de escola acontecesse hoje:

- a) () Você ajudava a eleger a mesma direção?
- b) () Ficava quieto, não está nem aí?
- c) () Preferia que mudasse tudo?

ANEXOS