Trabalho Científico decorrente da Dissertação de Mestrado
Escola Superior de Educação Almeida Garrett – ESEAG – Portugal.

VERA LUCIA DE SOUSA CARVALHO

GESTÃO ESCOLAR: construindo a cidadania

Minuta descritiva decorrente da pesquisa científica apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação, ESEAG, 2017. Curso de Mestrado em Ciências da Educação.

Período: 02/09/2015 a 20/06/2017

Orientadora: Drª **Maria Eduarda Margarido Pires**

Resumo
O fio condutor desta investigação foi analisar as concepções dos pais, alunos e professores acerca da gestão democrática na construção da cidadania no espaço escolar. As categorias eleitas foram gestão democrática e cultura da escola. A inserção da categoria teórica 'Cultura da escola' se voltou para uma compreensão maior do cotidiano da escola e suas inferências sobre a escola, como um todo. Os sujeitos foram: 3 da equipe gestora, 7 docentes, 270 alunos, 104 pais e um representante do Conselho Escolar. A metodologia foi qualitativa e quantitativa e os instrumentos de coleta foram a entrevista semiestruturada, questionário e análise documental. A análise dos dados se deu pelo SPSS para os dados quantitativos e a Análise de Discurso (AD) para os dados qualitativos. Os resultados apontaram para um olhar dos alunos, pais e professores acerca da gestão e construção de cidadania, que se volta para uma constatação de que o Conselho Escolar e o PPP são instrumentos da escola, que não têm uma participação relevante no meio da comunidade escolar. Em se tratando do Conselho, ele representa a instância máxima que assegura a gestão democrática e a participação de toda a comunidade.

Palavras-Chave: Gestão democrática. Conselho Escolar. Cultura da escola. Cidadania.

SCHOOL MANAGEMENT: building citizenship

Abstract
The guiding thread of this research is to analyze the conceptions of parents, students and teachers about democratic management towards the building of citizenship into the school space. The categories elected in this paper were democratic management and school culture. The insertion of the culture of the school turns to a higher understanding of the school daily life and to its inferences in the school as a whole. The individuals chosenwere: 3 of the management team, 7 teachers, 270 students, 104 parents and a representative of the School Council. The methodology was qualitative and the instruments of collection weresemi-structured interviews, questionnaire, and documentary analysis. The research has been accomplished thanks toa qualitative and quantitative contribution, and the data analysis was given by the SPSS for the quantitative data, and by the Discourse Analysis (DA) for the qualitative data. The results highlight thevision of students, parents and teachers about the management and building of a citizenship turned to the finding that the School Council and the PPP are educational instruments that do not have a relevant participation in the middle of the school community. In the case of the Council,

it represents the highest level that ensures the democratic management and participation of the whole community.

Keywords: Democratic management. School Council. School culture. Citizenship.

GESTIÓN ESCOLAR: construyendo la ciudadanía.

Resumen
El hilo conductor de esta investigación es analizar las concepciones de padres, alumnos y docentes sobre la gestión democrática en la construcción de ciudadanía en el espacio escolar. Las categorías elegidas fueron gestión democrática y cultura escolar. La inclusión de la categoría teórica "cultura escolar" tiene como objetivo una mayor comprensión de la vida cotidiana de la escuela y sus inferencias sobre la escuela en su conjunto. Los sujetos investigados fueron: 3 del equipo directivo, 7 maestros, 270 alumnos, 104 padres y un representante del Consejo Escolar. La metodología fue cualitativa y cuantitativa y los instrumentos de recolección fueron la entrevista semiestructurada, el cuestionario y el análisis de documentos. El análisis de datos se realizó utilizando SPSS para datos cuantitativos y Análisis del discurso (DA) para datos cualitativos. Los resultados apuntan a una mirada de estudiantes, padres y docentes sobre la gestión y construcción de la ciudadanía que se traduce en un hallazgo de que el Consejo Escolar y el PPP son instrumentos escolares que no tienen una participación relevante en la comunidad escolar. En lo que respecta al Consejo, él representa la máxima instancia que asegura la gestión democrática y la participación de toda la comunidad.

Palabras clave: Gestión democrática. Consejo Escolar. Cultura escolar. Ciudadanía.

Introdução

Os anos 90 trazem consigo um novo paradigma em relação à escola. As mudanças da conjuntura internacional, com a pressão da UNESCO em relação à Educação para Todos, e o relatório Delors (1996) levam o Brasil, signatário destas mudanças, a inserir as escolas neste novo modelo dentro das inovações.

Para Barroso (2008), as transformações, na gestão democrática, neste período, em nível mundial, são apontadas como *descentralização* e *desburocratização:*

> essa alteração vai no sentido de transferir poderes e funções do nível nacional e regional para o nível local, reconhecendo a escola como um lugar central de gestão e a comunidade local (em particular os pais dos alunos) como parceiro essencial na tomada de decisão (p.13).

Paralelo a este contexto internacional, o Brasil passava pela redemocratização do país após duas décadas de ditadura militar. As transformações políticas e sociais, advindas com a nova Constituição de 1988, trouxeram o novo ideário, onde a busca pela cidadania e a descentralização administrativa atingem as escolas e, consequentemente, a gestão, que passa a ser apontada como uma função democrática, iniciando-se o processo de eleição para gestores em detrimento das indicações políticas.

A Constituição Federal, de 1988, em seu artigo 205, aponta a educação como direito de todo cidadão brasileiro e dever do Estado e da família com o objetivo do "pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania". Assim, educação e cidadania são conceitos que vêm atrelados na Lei Magna do país em 1988 e que vão ser trabalhados e implantados, a partir daí, ao contrário de momentos decisivos da política brasileira, como nas décadas de 30 e 40 do século XX em que, como a Lei Gustavo Capanema, em 1942, se inovou, em vários aspectos, a educação brasileira; todavia, tais mudanças apontavam para uma dicotomia na educação, privilegiando o ensino para a universidade, em detrimento do ensino técnico especializado: "Um ensino para os músculos e outro para as mentes" (ATAÍDE DE ALMEIDA, 2001).

Nesse contexto histórico, buscamos, como questão de partida desta investigação, perceber as concepções de alunos, professores e pais acerca da atuação da gestão democrática e sua relação com a cidadania.

Objetivo Geral

- Analisar a concepção e a atuação da gestão democrática, frente ao olhar dos professores e alunos, em relação à participação da comunidade escolar na gestão da escola, no âmbito da cidadania.

Objetivos Específicos

- Analisar as concepções dos docentes sobre a atuação do gestor escolar;
- Identificar as concepções dos alunos sobre a atuação do gestor escolar;
- Verificar se a Cultura da escola promove a participação dos vários setores da comunidade escolar (família e os alunos);
- Investigar se o Projeto Político-Pedagógico é vivenciado como instrumento da Gestão Democrática.

Metodologia

Utilizou-se a entrevista e o questionário, como instrumentos de coleta, e, posteriormente, realizou-se a análise de documentos oficiais. O método utilizado foi o

qualiquantitativo. Foi aplicada entrevista aos gestores e à equipe da escola. Coletou-se, também, os dados dos questionários dos pais e alunos. Para análise de dados quantitativos foi construído um banco de dados no programa EPI INFO, onde foi feita a validação do banco de dados (dupla digitação para posterior comparação e correção dos valores divergentes).

Para avaliar o perfil pessoal, familiar e escolar dos alunos entrevistados foram calculadas as frequências percentuais e construídas as respectivas distribuições de frequência dos fatores avaliados. Ainda, foram avaliadas as percepções dos alunos acerca das atividades desenvolvidas na escola e o seu cotidiano. Além da avaliação realizada com os alunos, foi verificado o perfil pessoal dos pais destes alunos, assim como a percepção acerca das atividades escolares e seu envolvimento com essas atividades. Para comparar os percentuais encontrados, nos níveis dos fatores avaliados, foi aplicado o teste Qui-quadrado para comparação de proporção. Todas as conclusões foram tiradas considerando o nível de significância de 5%.

Para a análise dos dados quantitativos, foi utilizado o SPSS e, para os dados qualitativos, foi realizada a Análise de Discurso (AD).

O tipo de pesquisa obedeceu à natureza do objeto, levando em consideração sua complexidade e necessidade. Diante disso, Laville & Dione (1999, p.43) ressaltam que "a partir do momento em que a pesquisa centra-se em um problema específico, é em virtude desse problema específico que o pesquisador escolherá o procedimento mais apto [...]". Nesse sentido, seguindo estas indicações, o tipo de pesquisa escolhida seguiu a abordagem qualiquanti e teve como objeto de estudo a gestão escolar.

O universo da pesquisa contemplou 46 professores, 9 pessoas da equipe gestora, 898 alunos, 520 pais, 23 ASGs, 3 bibliotecárias, 4 agentes administrativos. Foi utilizada uma amostra de 7 professores, 3 pessoas da equipe gestora, 270 alunos, 104 pais.

Resultados

Acerca da distribuição do perfil pessoal dos alunos avaliados: verificou-se que a maioria dos alunos é do sexo feminino (58,7%), possui idade de 13 a 14 anos (41,7%), estuda no oitavo ano (23,6%) no turno da noite (74,3%). Ainda, observou-se que a idade média dos alunos é 15,8 anos com desvio padrão de 7,6 anos. O teste de comparação de proporção foi significativo em todos os fatores avaliados, exceto no fator idade (p-valor = 0,059), indicando que o perfil descrito é relevantemente o mais frequente na população de estudo, com exceção do fator gênero, em que o teste indicou que o número de alunos do sexo masculino é próximo ao número de alunos do sexo feminino.

Em relação aos alunos, os dados apontaram a percepção dos mesmos acerca das atividades desenvolvidas na escola. Observou-se que, de todos os membros da escola, os alunos acreditam que a maior identificação deles é com os outros alunos (64,1%). Ainda, apontou-se que 27,8% dos alunos acreditam que a maior identificação é com os professores. Quanto à frequência e a participação em alguma atividade sócio educativa, a maioria dos alunos afirmou que, às vezes, participam destes tipos de atividades e a mais frequente é o esporte (43,6%), seguido de dança (22,7%) e teatro (20,8%). O teste de comparação de proporção foi significativo em todas as questões avaliadas (p-valor < 0,001 para todas questões), indicando que o perfil descrito é relevantemente mais presente na população de estudo.

Quanto aos pais, os dados apontaram a percepção dos mesmos acerca da qualidade da escola e da relação dela com os alunos, tendo sido verificado que os elementos da escola que os pais mais consideram como ótimo/bom são: educação da escola (72,1%), os docentes no processo educativo (69,2%) e a administração da gestora (66,3%). Ainda, observou-se que 64,2% dos pais consideram que a relação da equipe gestora com os alunos é ótima/boa, enquanto que 57,3% dos pais acreditam que essa harmonia também exista entre os membros da equipe gestora. Em relação à distribuição da frequência da participação dos pais e da sociedade na escola e na educação dos filho, verificou-se que as atividades mais frequentes entre os pais e a escola são: participar das reuniões de pais e mestres da escola (73,2%), incentivar e ajudar o filho a responder as tarefas (53,2%), ter autonomia de dar opiniões nas reuniões (34,1%), visitar a escola (32,6%) e o filho ter tarefas para casa (31,1%). Ainda, as atividades menos frequentes são: participar de algum conselho (9,6%) e ter as opiniões dadas nas reuniões escolares acatadas (12,0%).

Em relação à parte qualitativa das entrevistas, observou-se que a resposta dos dados apontaram para uma ausência de participação dos membros da escola no Conselho, ficando este restrito a resolver os problemas de ordem fiscal e os conflitos quando surgem.

Buscou-se identificar, também, se o cotidiano da gestão democrática tem transformado o cotidiano e a cultura escolar de tradicional para participativa e procurou-se perceber se os outros segmentos da escola veem a gestão como democrática. Estas análises ocorreram tendo como pano de fundo a Cultura da Escola. Em relação à autonomia do gestor, ficou claro o envolvimento da política no município, onde os cargos, desde o da gestão principal como os outros do staff, são indicações políticas. Em relação à autonomia do Conselho Escolar, os próprios membros alegaram dificuldades para as tomadas de decisões.

Considerações Finais

Esta investigação teve sua gênese numa inquietação acerca da gestão democrática e da construção participativa dos vários segmentos da escola e no questionamento sobre a construção de uma escola cidadã. Assim, intentamos perceber se o PPP, o Conselho Escolar e a comunidade participativa destes dois instrumentos máximos eram eficazes para a práxis da gestão democrática.

O PPP ainda se mostrou mais conhecido, onde o discurso aponta para um documento que todos os anos se atualiza. Este dado foi importante, uma vez que os vários autores que trabalham com o PPP afirmam a necessidade desta atualização para responder às demandas da escola.

Conseguimos, também, compreender, na Cultura da Escola, o clima organizacional, e entender as especificidades de uma escola inserida numa cidade pequena, voltada para a tecelagem e exportação destes produtos para o Brasil e o exterior. Esta forma de ser, da cidade, se reflete na escola através de uma população multicultural, com uma cultura da escola que precisa quebrar os estigmas (GOFMAM,1992) e preconceitos (CANDAU,2010), criando novos *habitus* (BOURDIEU, 2008), onde a cidadania possa ser construída.

A análise do questionário dos pais mostrou como esse segmento está, ainda, distante da percepção do que acontece na escola, essencialmente se pensarmos nas avaliações externas que os pais sequer sabem do que se trata ou de que estas avaliações são importantíssimas para os investimentos na escola.

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) 9394/96 é transparente acerca da relação entre a Gestão Democrática e a práxis do PPP e do Conselho Escolar. Nesta ótica, os dados apontaram a dificuldade dos gestores trabalharem com a autonomia, tanto dentro como extra muros da escola. Concluímos esta investigação observando a relevância dos instrumentos de apoio à gestão democrática: o Conselho Escolar e o PPP que precisam ser ativos e os componentes da comunidade escolar devem participar ativamente desses dois instrumentos. Os autores estudados são unânimes em apontarem a relevância da participação da comunidade escolar, através desses dois segmentos da gestão democrática.

Referências bibliográficas básicas

ATAIDE DE ALMEIDA. A Construção da verdade autoritária. SP:Humanitas, 2001

AFONSO, S. A. B. (2009) *O Projeto Pedagógico como ferramenta institucional.* Anuário de Produção Acadêmica Docente – Vol. III, Nº5, p. 85-96.

AZEVEDO, M. A. R. de; & Andrade, M. de F. R. de.(2012) Projeto Político-Pedagógico e o papel da equipe gestora: Dilemas e possibilidades. Nº 21,PP.204-218.

ALARCÃO, I. (2001) (org.), *Escola reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre: Artmed Editora.

BHABHA, H. (2013)*O Local da Cultura.* MG: Editora da UFMG.

BARROSO, J., & Afonso, N. (orgs.). (2011). *Políticas Educativas – Mobilização de conhecimento e modos de regulação.* Portugal: Fundação Manoel Leão.

BARROSO, J., &Ferreira, N. S. C. (org.). (2013). *GestãoDemocrática da Educação*: *atuais tendências, novos desafios*. 8ª ed. São Paulo: Cortez.

BASTOS, J. B. (2005). *Gestão Democrática*. 4ª edição. Rio de Janeiro: DP&A : SEPE.

BERGAMINI, C. W. (2009). *Liderança: administração do sentido*. 2ª edição. São Paulo. Atlas.

BOURDIEU, P. (2008) A Distinção. SP: *EDUSP*.

GADOTTI, M., ROMÃO, J. E. (1997). *Autonomia da escola: princípios e propostas*. 2ª ed. São Paulo: Cortez.

LÜCK, H. (2010) *Gestão educacional: uma gestão paradigmática.* Petrópolis RJ : Vozes, Série Cadernos de Gestão.

PARO, V. H. (2001). *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática.

VEIGA, I. P. A. (org.) (2002). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 14ª edição. Papirus.