Universidade Politécnica

A politécnica

Instituto Superior Aberto

A Participação da Comunidade Educativa Para uma Gestão Escolar Democrática. Caso da Escola Primária do 1º e 2º Graus Unidade 11

Curso: Ciências da Educação

Celestina Justino Mussane

Xai-Xai,2021

Celestina Justino Mussane

A Participação da Comunidade Educativa Para uma Gestão Escolar Democrática. Caso da Escola Primária do 1º e 2º Graus Unidade 11

Monografia científica, elaborada para ser apresentado no curso de ciências de Educação, na Universidade Politécnicacomo requisito para a obtenção do grau de Licenciatura em Ciências de educação, orientado pelo **Supervisor:**MscArthur Américo Chanjale

Xai-Xai, 2021

Índice

Declaração de honra.....iii
Agradecimentos iv
Dedicatória.....v
Lista de Tabelas, Imagens e Gráficos……vi
Lista de acrónimos e Abreviaturas.....vii
Resumo viii
0.0.Introdução 9
0.1.Justificativa 10
0.2.Problematização.....11
0.3.Hipóteses.....12
0.4.Objectivo.....12
0.4.1.Objectivo geral.....12
0.4.2.Objectivos específicos 12
0.5.Metodologia 13
0.5.1.Tipo de pesquisa 13
0.5.2.Método de abordagem.....13
0.4.3. Método de procedimento para a recolha de dados.....14
0.5.3.1.Técnicas e Instrumentos de recolha de dados 14
0.5.4.Metodo de análise de dados 15
0.5.5.População e Amostra 16
1.0.REVISÃO DA LITERATURA 17
1.1.Conceito de participação.....17
1.2. Conceito de comunidade escolar 17
1.3.Breve historial da gestão escolar.....18
1.4.Gestão democrática na escola: participação da comunidade escolar.....18
1.4.1.Participação, um elemento essencial para democratização da escola.....21
1.4.2.Participação de todos os envolvidos na escola 24
1.4.3.Papel do Gestor na proposta de uma Gestão Democrática 28
1.4.4.Alguns elementos da Gestão Democrática 29

1.5.Descrição da Escola Primária do 1º e 2º Graus Unidade 11 33
2.0.APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS 34
2.1.Análise da entrevista aplicada à direcção da Escola 34
2.1.1.Com que frequência são feitas as reuniões 34
2.1.2.Instrumentos usados para anunciar as reuniões 34
2.1.3.Grau de transparência na gestão financeira 35
2.1.4.Dificuldades de relacionamento da comunidade escolar com a direcção 35
2.2.Análise do questionário aplicado ao segmento dos Pais/Responsáveis 37
2.2.1.Frequência de realização das reuniões 37
2.2.2.Instrumentos usados para anunciar as reuniões 37
2.2.3.Oportunidades para a troca de ideias e inovações 38
2.2.4.Frequência de participação nas reuniões do Conselho da Escola 38
2.2.5.Participação dos Pais/Responsáveis na vida estudantil do aluno 39
2.2.6.Avaliação sobre a gestão escolar feita pela direcção da escola 40
2.3.Análise do questionário dirigido ao corpo docente e não docente 42
2.3.1.Frequência de realização das reuniões 42
2.3.2.Instrumentos usados para anunciar as reuniões 42
2.3.3.Relacionamento Escola Comunidade 43
2.4.Análise do questionário aplicado aos alunos 45
2.4.1.Tem participado nas reuniões do conselho da escola? 45
2.4.2.Instrumentos usados para anunciar as reuniões 45
2.4.3.Frequência de realização das reuniões 46
2.4.4.Forma de Tomada de decisões 47
2.4.5.O conhecimento da existência do Projecto Político Pedagógico (PPP) 47
CONCLUSÃO 49
SUGESTÕES 50
REFERENCIASBIBLIOGRAFIAS 51

Declaração de honra

Declaro por minha honra que este trabalho de licenciatura, nunca foi apresentado, na sua essência, para obtenção de qualquer grau e que constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando no texto e na bibliografia as fontes utilizadas.

Xai-Xai, 2021

_____

Celestina Justino Mussane

Agradecimentos

Este trabalho não teria sido concretizado sem a contribuição e o apoio de várias pessoas. Dentre elas destaca-se o meu supervisor Artur Américo Chanjale, pela competência com que me orientou, pela sua assistência dedicada e calorosa, pelas suas valiosas contribuições, pelo seu gesto de amizade, solidariedade, acolhimento, pela sua paciência na orientação e o tempo que generosamente me dedicou transmitindo-me os melhores e mais úteis ensinamentos, pela sua crítica sempre tão atempada e, sobretudo, pelos seus conselhos, o meu muito obrigado especial.

Aos gestores, professores e alunos da Escola Primária do 1 e 2 Graus Unidade 11, pela disponibilidade e acolhimento, tornando possível a sua realização;

Ao meu esposoHerinquesMahumane, companheiro de todos os momentos, aos meus filhos Dario Henriques Mahumane, Clésia Henriques Mahumane e TuáiraHenriques Mahumane, pelo inestimável apoio, confiança, carinho e incentivo que proporcionaram nesta longa caminhada e compreensão pelas ausências que, em alguns momentos, foram necessárias para a realização deste trabalho;

Agradeço ainda aos meus amigos, colegas de curso e a todos os professores que comigo partilharam do seu saber;

Por último, mas não menos importante, a todos os que de alguma forma contribuíram para o meu crescimento e vitória.

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente a Deus em razão suprema da minha existência, a todos os meus familiares, amigos e colegas que de forma decisiva colaboraram na minha formação.

Lista de Tabelas, Imagens e Gráficos

Tabelas

Tabela 1. Descrição da amostra……..…16
Tabela 2. Oportunidades para a troca de ideias e inovações……..37

Imagens

Imagem: Escola Primária do 1 e 2 Graus Unidade 11……...32

Gráficos

Gráfico.1. Frequência de Realização das reuniões do CE……..35
Gráfico 2. Instrumentos usados para anunciar reuniões…….36
Gráfico.3 Frequência de participação nas reuniões do conselho da Escola……...…37
Gráfico.4 Participação dos Pais/encarregados na vida estudantil dos alunos……....38
Gráfico.5 Avaliação da transparência na gestão escolar……....39
Gráfico.6. Frequência de Realização das reuniões do CE……..40
Gráfico 7. Instrumentos usados para anunciar reuniões…….41
Gráfico.8 Relação escola comunidade……...41
Gráfico 9. Participação dos alunos nas reuniões do conselho da escola……42
Gráfico 10. Instrumentos usados para anunciar reuniões……...43
Gráfico.11. Frequência de Realização das reuniões do CE……44
Gráfico.12. Quem toma as decisões……...44
Gráfico.13. Conhecimento do PPP por parte dos alunos e pais/encarregados de educação……..45

Lista de acrónimos e Abreviaturas

CE – Conselho da Escola

FIPAG – Fundo de Investimento e Património de Abastecimento de Água

GD – Gestão Democrática

GE – Gestão Escolar

MEC- Ministério de desenvolvimento humano

PPP – Projecto Político Pedagógico

Resumo

O presente estudo visou verificar quais e como são os mecanismos e espaços de diálogo e de democracia participativa no ambiente escolar na Escola Primária do 1^{o} e 2^{o} grau Unidade 11. Foi analisado a gestão escolar e participativa na escola em estudo, buscando verificar o nível de envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões. Foi utilizada uma combinação de abordagens qualitativa e quantitativa com recurso ao questionário e a entrevista. Conta com a justificativa do tema em estudo, em seguida a problematização com as referidas hipóteses e objectivos específicos e geral, as conclusões foram feitas em função de cada objectivo e na confirmação das hipóteses, e foram colocadas algumas sugestões para a melhoria da gestão na escola e uma maior participação da comunidade.O estudo revelou que, nesta escola, o CE é constituído por membros eleitos na escola e outros da comunidade e, cada membro é representante de um segmento que contribui em ideias e propostas para a melhoria da gestão escolar. O seu funcionamento foi caracterizado positivamente pelos seus membros, a participação é activa apesar de alguns pais/ encarregados de educação não frequentarem a escola dos seus educandos, e as decisões são tomadas por consenso ou votação. As reuniões de pais e/ou encarregados de educação com os professores foi apontada como sendo a forma ideal para assegurar a participação da comunidade na vida escolar, pois, os pais e/ou encarregados de educação terão acesso a realidade dos seus educandos e saberão como ajudar quer em casa como na escola.

Palavras-chave: Escola, Comunidade, Gestão escolar, participação e democracia.

0.0.Introdução

Actualmente, percebemos uma grande necessidade das escolas em trabalhar colectivamente não obstante, nota-se que, por mais que existam propostas para democratizar a escola, ainda assim ela tem o director como seu responsável último. Assim, surge a necessidade da escola propor formas de participação de seus envolvidos.

A partir desse novo entendimento de gerir uma escola, torna-se possível atender melhor suas necessidades, já que a comunidade local e a escolar (pais, alunos, funcionários e professores) têm voz activa e conhecem mais do que ninguém a própria realidade. Essa prática auxilia o director, que passa ser mais um membro que participa e decide e não o único a tomar decisões.

Esta pesquisa tem como norte a participação da comunidade educativa para uma gestão democrática de qualidade. Traz consigo informações sobre o que é “gestão democrática” e qual o benefício para educação, ressaltando principalmente a influência da participação de todos para o seu alcance.

Desse modo, temos como questão de investigação: Quais elemento que fundamenta a participação da comunidade escolar para a tão sonhada gestão democrática?

A pesquisa se justifica por trazer um tema intrigante e de grande relevância para educação, visto que propõe a participação de todos os envolvidos na escola para democratizá-la.

Portanto, temos como objectivo principal enfatizar a importância da participação da comunidade escolar na gestão democrática dos estabelecimentos de ensino, especificamente nas escolas públicas. Além disso, ressaltamos a importância da participação de todos os interessados pela educação, ao destacarmos a relevância da gestão participativa e portanto, democrática, dentro da escola para reflectirmos que esta é um sonho possível.

Em termos metodológicos, o presente trabalho irá contar com três capítulos na seguinte sequência: O primeiro capítulo será o da Revisão da literatura antecedido pela contextualização do tema em estudo, o segundo capítulo discorre sobre a revisão da literatura, onde são discutidos alguns conceitos chaves e teorias sobre o tema em causa e por fim teremos o último capítulo que compreenderá a apresentação e interpretação dos resultados.

0.1.Justificativa

A gestão escolar passou a incorporar actividades de planeamento, coordenação, controle e avaliação, passando a gerir o planeamento pedagógico, além do administrativo e do financeiro. A autonomia escolar adquirida inclui decisões e construções colectivas educacionais, surgindo assim, uma nova concepção de organização da escola, em que a comunidade escolar se torna fundamental para a existência da democracia na gestão escolar.

A democracia é o caminho para a valorização do ser humano e da formação do cidadão, assim a gestão escolar necessita ser participativa e, de modo a transformar a escola em um espaço, onde podemos educar crianças, jovens e comunidade para o exercício da cidadania, levá-los à análise da conduta política, do conhecimento dos sistemas políticos, da ética democrática, do convívio social, de seus direitos e deveres, de modo a oferecer-lhes estrutura para actuar no campo político, com vistas a uma política responsável, proporcionando meios de participação através de mecanismos representativos como Conselhos Escolares, Associações Estudantis, Associação de Pais e encarregados de educação, além da participação directa.

Como encarregada de educação de dois alunos que frequentam a escola em estudo e como professora em uma escola de ensino primário, fui observando que quase nunca sou solicitada na escola dos meus filhos para participar das reuniões, sendo que apenas as únicas reuniões em que somos solicitados são a tendentes à abertura do ano lectivo e divulgação de notas trimestrais.

Isto faz com que eu e muitos pais encarregados não tenhamos o conhecimento da gestão da escola dos nossos filhos. Entretanto, como estudante do curso de ciências de educação e ao longo do curso ter abordado aspectos relacionados com a gestão escolar, senti a necessidade de abordar esta temática que muita das vezes, não somente nesta escola, bem como em várias outras, é feita sem o envolvimento da comunidade escolar.

Assim, o estudo suscita contribuições para o alcance de uma participação mais efectiva em defesa de uma educação de qualidade, educaçãoessa, que se constitui um direito de toda a comunidade escolar.

0.2.Problematização

De acordo com Libânio (2005), a gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção colectiva dos objectivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso.

Entretanto, durante os últimos tempos, como encarregada de educação, tenho verificado na escola em estudo um fraco envolvimento da comunidade escolar na gestão da mesma. As reuniões têm sido realizadas, não com a frequência que deviam. No caso em que as reuniões são realizadas, o conselho da escola e os pais encarregados tem feito parte da mesma quase que sempre, contudo, os professores muita das vezes só observam "pessoas" reunidas e sem saber dos assuntos a se tratar. Os professores desta escola afirmaram que as vezes têm tomado conhecimento dos assuntos tratados nas reuniões mas quando já foram tomadas as decisões, o que não deixa espaço para que o professor exponha a sua posição e contribuição.

Outro elemento importante na gestão democrática é o aluno. A escola possui alguns alunos que fazem parte do conselho da escola. Contudo, em conversas com outros pais e alunos percebemos que no momento das reuniões, estes alunos são deixados de fora, sendo que nos poucos casos que recebem convites, a sua tarefa se resume em apenas "escutar" e sem no entanto poder fazer a mensagem chegar aos demais alunos. Verifica-se também que na escola nenhum aluno conhece o projecto político pedagógico da escola. Portanto, são estes os elementos que tornam deficitária a gestão democrática e participativa na escola Primária do 1º e 2º grau Unidade 11.

Portanto, verifica-se que há uma problemática na participação da comunidade, pois a participação de pais e alunos, assim como professores e outros servidores é pequena ou limitada. Portanto, uma pesquisa abordando o tema "A Participação da Comunidade educativa para uma gestão Escolar democrática" apresenta relevância teórica por trazer um estudo qualitativo a respeito da participação da comunidade escolar na construção de uma escola democrática, dos mecanismos que favoreçam esta participação e de factores determinantes para a efetivação da democracia no ambiente escolar.

Diante das constatações feitas, colocamos a seguinte questão de partida:

- ***Porquê é que na Escola Primária do 1º e 2º Graus Unidade 11 a participação da comunidade educativa na gestão escolar não é efectiva?***

0.3.Hipóteses

- A participação da comunidade educativa na Escola Primária do 1º e2º Unidade11, não é efectiva devido ao fraco envolvimento dos pais e encarregados de educação.
- Não é devido ao fraco envolvimento dos pais e encarregados de educação que a participação da comunidade educativa na Escola Primária do 1º e 2º Unidade 11 não é efectiva.

0.4.Objectivo

0.4.1.Objectivo geral

- Analisar os mecanismos da participação da comunidade educativa no PPP da Escola Primaria do 1ºe2º Graus Unidade 11.

0.4.2.Objectivos específicos

- Identificar as causas da fraca participação dos pais e encarregados de educação na gestão escolar.
- Explicar a importância do envolvimento dos pais e encarregados de educação na Gestão escolar.
- Propor medidas para uma gestão democrática e participativa na Escola Primária do 1° e 2º Graus Unidade 11

0.5.Metodologia

Para a efectivação de qualquer pesquisa ou trabalho é fundamental que se recorram a alguns métodos e matérias de pesquisa. Segundo Gil (1999), pode-se definir como método de pesquisa a todo o procedimento racional e sistemático que tem como objectivo proporcionar respostas aos problemas que são proposto numa investigação.

Pesquisa é definida mediante o concurso dos métodos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Nesta óptica de Gil, a presente pesquisa conta com alguns métodos quecontribuíram para o alcance dos resultados almejados, desde a recolha de dados até a sua análise.

0.5.1.Tipo de pesquisa

Pela natureza da pesquisa, a mesma classifica-se como *Pesquisa qualitativa*que segundo (GIL, 1999), "Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e descodificar os componentes de um sistema de significados, tendo por objectivo traduzir e expressar o sentido dos fenómenos do mundo social […]." Portanto o presente trabalho se classifica como qualitativa na medida em que procuraanalisar a efectividade e actuação dos mecanismos de participação da comunidade escolar no âmbito da democracia participativa no ambiente escolar, sem no entanto se valer de técnicas estatísticas e nem submeter a prova dos dados recolhidos.

O presente estudo quanto aos objectivos classifica-se como *Pesquisa descritiva*, sendo que segundo Gil (1999), estas pesquisas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenómeno, ou o estabelecimento de relações entre tais características. Neste contexto a gestão democrática escolar constitui o fenómeno a ser descrito.

0.5.2.Método de abordagem

- ✓ **Métodohipotético – dedutivo**

De acordo com Lakatos& Marconi, (2003), "inicia-se pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, formula-se uma hipótese e, pelo processo dedutivo, testa a predição da ocorrência de fenómenos". Na senda de ideias das autoras acima citadas, para a sua aplicação neste trabalho só

pode ser possível através de levantamentos de respostas prévias (hipóteses) acerca da problemática em estudo. As hipóteses guiaram o estudo, uma vez que na área em estudo, o trabalho que lá será desenvolvido, Permitiráconfirmar ou refutar as hipóteses.

A escolha deste método se justifica pelo facto de tratar- se de uma temática das ciências de educação, área na qual se aplicam estes métodos e pelo facto da natureza da nossa pesquisa que começa com a identificação de um problema e logo a pior exige a determinação de hipóteses que no decorrer da pesquisa se pretendem colocar á prova.

0.4.3. Método de procedimento para a recolha de dados

- ✓ **Pesquisa bibliográfica**

Para Lakatos e Marconi (2001:183), a pesquisa bibliográfica, " [...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contacto directo com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]".

Diante dos dizeres das autoras acima citadas, percebe-se a necessidade que temos de apoiar a nossa pesquisa com um suporte bibliográfico, como forma a percebermos bem o nosso tema. Para tal contamos com a revisão da literatura feita em obras científicas citadas dentro do texto, obras essas que discorrem sobre a participação da comunidade em ambiente escolar e gestão democrática participativa.

0.5.3.1.Técnicas e Instrumentos de recolha de dados

Mergulhando na área da investigação, Bardin (2008) define técnica de recolha de dados como "o conjunto de processos e instrumentos elaborados para garantir o registo das informações, o controle e a análise dos dados" salientando, desta forma, a ambiguidade e inconsistência na distinção entre técnicas e instrumentos.Para a recolha de dados privilegia-se a recolha de opiniões e o registo de dados, com o objectivo de poder compreender melhor e comparar os dados a serem recolhidos. Assim, foram usados como instrumentos de recolha de dados a entrevista e o questionário.

- ✓ **Entrevista**

Segundo Cervo &Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicasde colectas de dados e pode ser definida como conversa realizada face a face pelopesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informaçõessobre determinado assunto.

Nesta óptica de Gil, pretendemos saber da direcção da escola em estudo sobre o que sabem da gestão democrática participativa, o que fazem de modo a envolver a comunidade escolar na gestão escolar e qual o impacto do envolvimento da comunidade na gestão escolar.

- ✓ **Questionário**

Gil, (2009) define questionário como sendo: "*a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc.,*".

Usou-se o questionário como técnica de recolha de dados, para recolher informações de membros de conselho, Pais encarregados e alunos, uma vez que esta técnica permite a recolha de informações de um número maior de indivíduos em tão pouco tempo.

0.5.4.Metodo de análise de dados

Para a presente pesquisa, para a análise de dados foi aplicado o *método comparativo*, que segundo Fachin (2001) consiste em investigar coisas ou factos e explicá-los segundo suas semelhanças e suas diferenças. Permite a análise de dados concretos e a dedução de semelhanças e divergências de elementos constantes, abstractos e gerais, propiciando investigações de carácter indirecto.

Entretanto, nesta ordem de ideias, iremos aplicar este método no nosso estudo da seguinte forma: a) agrupamento de informações do questionário segundo as questões; b) Procuramos os elementos semelhantes e divergentes em cada questão; c) deduzimos o pensamento colectivo com base nos elementos constantes e gerais em cada questão.

0.5.5.População e Amostra

População como se refere Markoni e Lakatos (2010), são seres, que se podem apresentar como seres animados ou inanimados, que apresentam pelo menos uma característica em comum. Neste caso a escola em estudo tem um total de 2428 alunos, 36 docentes, 3 Pessoal não docente.

A amostra escolhida foi intencional, isto é, uma amostra porconveniência, sendo um tipo de amostra não probabilística, em que os sujeitossão seleccionados por possuírem determinadas características definidas (Freixo,2009:184). Os critérios de inclusão definem apenas o facto de sermembro do conselho da Escola Primária do 1 e 2 Graus Unidade 11.

Trabalhamos com os membros do conselho da escola pois, neste órgão estão representados todos os segmentos da comunidade educativa,desde a direcção da escola, professores, auxiliares administrativos, alunos e pais/encarregados de educação e outros elementos da comunidade educativa que não fazem parte do conselho da escola, como forma a obter uma amostra representativa. Neste caso, a descriminação numérica pode ser vista na tabela abaixo.

Tabela 1.descricao da amostra

Entidade	**População**	**Amostra**
Direcção da escola	2	1
Pessoal Docente e não docente	39	6
Pais e encarregados de educação	2418	6
Alunos	2428	5
Total		**18**

1.0.REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo faz uma revisão da literatura de alguns conceitos chaves do trabalho, tais como: A participação, a comunidade escolar e depois apresenta a teoria sobre a gestão escolar. Esta informação foi obtida com base na pesquisa bibliográfica e visa fundamentar a pesquisa em causa.

1.1.Conceito de participação

Segundo Brito (1994) participação é um processo educativo voltado para o exercício da cidadania, concedendo que decisões conjuntas anulem formalmente o autoritarismo permitindo uma maior integração social e transparência administrativa. Quando há participação social os problemas são claramente identificados e as alternativas de acção são facilmente construídas. Lembrando que é essencial que os canais de participação sejam acessíveis a todos, sem qualquer tipo de discriminação.

Segundo Libâneo (2004:102) “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”.

Então, pode-se dizer que a participação é o primeiro passo para se efectivar uma democracia que garanta os direitos dos cidadãos. Portanto, a escola, sendo um espaço para se formar cidadãos, precisa ter um carácter democrático e participativo, pois não há como preparar para a democracia em meio ao autoritarismo.

1.2. Conceito de comunidade escolar

Refere-se aos segmentos que participam, de alguma maneira, do processo educativo desenvolvido em uma escola. Na maioria dos casos em que a expressão é mencionada, agrupa professores, funcionários, pais e alunos. No entanto, pode ser observada alguma variação no que diz respeito aos segmentos que compõem a comunidade de uma instituição de ensino entre diferentes documentos de políticas e programas educacionais ou textos legais a eles relativos. Há casos em que associações de bairro, sindicatos, entidades comunitárias de uma forma geral são incorporadas, desde que actuantes no bairro em que a escola esteja situada. Essa poderia ser considerada uma visão mais ampliada do conceito. (TEIXEIRA, 2000).

Magalhães e Alçada (2002) consideram que a comunidade educativa é o conjunto formado pela escola, pelos familiares dos alunos, pelos habitantes da zona onde a escola se insere, pela autarquia, pelas organizações e instituições que podem de alguma forma promover a educação das novas gerações.

1.3.Breve historial da gestão escolar

A partir da segunda metade do século XVIII, com a Revolução Industrial, a sociedade exigia mão-de-obra qualificada, para isto, a escola adoptou princípios empresariais visando um conhecimento técnico, fragmentando sua estrutura, excluindo a reflexão da realidade escolar, revelando assim marcas do taylorismo, princípios que obedecendo à ideologia dominante, formava pessoas que apoiavam esta ideologia e serviam a ela, internalizando em sua organização os elementos funcionais do processo de Fayol, com pequenas mudanças em sua denominação e sua aplicação.

Conforme vimos em Lacerda (1977), previsão foi alterado para planejamento, que é o estudo que se faz sobre o problema a resolver, tendo em vista o objectivo e conhecendo o meio onde se vai trabalhar, organizar, estruturação de órgãos administrativos necessários ao serviço, assistência à execução, sendo adotada esta denominação porque o director não deve apenas dar ordens, mas oferecer toda a assistência para seus auxiliares, visando um bom desenvolvimento de suas tarefas, avaliação de resultados, as medidas quantitativas avaliam os custos as despesas, as quantidades de matrículas efetuadas, ou seja, referem-se aos números, as medidas qualitativas, referem-se aos conceitos, relatório, sendo realizado ao fim de cada ano, com a apresentação de resultados, analisando criticamente as falhas, sugestões.

Weber também deixou sua marca na instituição escolar, estruturando o poder e a autoridade, burocratizando o ambiente escolar. A partir desse contexto e com o decorrer do tempo, a escola percebeu a necessidade de rever seus conceitos e princípios, atendendo às necessidades exigidas pela sociedade actual, democratizando seu ambiente e organização.

1.4.Gestão democrática na escola

Há alguns anos, a escola tem-se caracterizado por um modelo estático e segmentado, onde não há participação dos seus envolvidos. Por muito tempo, o modelo de administração escolar predominante era centrado na figura do director, que actuava tutelado aos órgãos centrais, zelando

pela realização das normas, determinações e regulamentos providos pelos demais sistemas de ensino (LÜCK, 2006).

Em relação a este modelo estático e fragmentado, Paro (2006) concorda que actualmente a escola está pautada pelo autoritarismo em seu quotidiano e pela falta de participação de seus interessados, o que não condiz com a democracia alcançada por meio da transformação da sociedade.

Ao contrário da visão centrada na figura do director, Paro (2006) e outros autores propõem a democratização da escola. Sendo assim, é de suma importância a necessidade de se propor à organização escolares fundamentos democráticos. Para tanto, é preciso que todos os envolvidos no processo escolar participem das decisões a seu respeito.

Deste modo, podemos inferir que a gestão democrática é um processo pelo qual há o envolvimento e a participação de pais, alunos, professores e funcionários, assegurada na Lei de Directrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996), especificamente em seu artigo 14, preconizando que:

> *[...] os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projecto pedagógico da escola; II- participação da comunidade escolar local em seus conselhos escolares equivalentes.*

A gestão democrática se caracteriza pela colaboração de todos seus actores. Como tal ocorre a partir do momento em que todos os sectores da escola participam efectivamente, através da elaboração de projectos pedagógicos ou por outras formas de participação, o que envolve não somente profissionais da educação, mas também a comunidade.

De acordo com Lück (2006), a democratização dos processos de gestão da escola está estabelecida na Constituição de 1988, na Lei de Directrizes e Bases da Educação Nacional e no Plano Nacional de Educação. Estas normas legais enfatizam a importância da acçãocolectiva compartilhada, a descentralização dos processos de organização, a tomada de decisões, a construção de autonomia e, principalmente, a consciência das escolas da necessidade de uma gestão democrática, em todos os níveis de ensino.

Além disso, é importante salientar que CONAE (Conferencia Nacional da Educação Básica), realizada pelo MEC em 2008, ressalta a importância da democratização da educação para um ensino de qualidade, de tal modo que:

> *[...] a democratização da gestão e a educação com qualidade social implicam a garantia do direito à educação a todos, por meio de políticas, programas e acções articulados para a melhoria dos processos de organização e gestão dos sistemas e das escolas, privilegiando a construção da qualidade social inerente ao processo educativo. (MEC, 2008:14)*

Dessa forma, a gestão democrática ocorrerá nas instituições educacionais, especificamente nas instituições públicas, a partir do momento em que for conquistada a participação de todos os segmentos da escola nas tomadas de decisões, sejam sobre seus objectivos ou seu funcionamento. No entanto, há um caminho a ser trilhado por nossas escolas para o alcance deste objectivo, ao exigir melhores condições de trabalho e ao pressionar os escalões superiores para obter autonomia de recursos financeiros para desempenhar melhor seu papel, o de transformação social (PARO, 2005).

Assim, a escola democrática se caracteriza por iniciativas colectivas e autónomas de todos, com iniciativa de participação, mediante organização e controle interno com prestação de contas e transparência à comunidade.

É o que podemos inferir a partir da seguinte afirmação:

> *O postulado democrático de orientação dos processos sociais da escola implica, portanto, o construir juntos, vivenciado no plano interpessoal, do respeito ao outro como sujeito, como ser humano, [...] a consideração das diferenças individuais e exercidas em nome do aprimoramento e enriquecimento do processo colectivo como um valor (CARDOSO apud LÜCK, 1995:57)*

Além disso, a gestão democrática pode ser considerada como um processo que proporciona a participação dos membros da escola colectivamente, mas não deve ser a tomada de decisão por isso, torna-se necessário que estes membros se responsabilizem por tal decisão.

Em contrapartida, Pedro Demo (1999) ressalva que há instituições que contradizem a concepção democrática, insinuando que o autoritarismo é mais eficaz, visto que as decisões são mais rápidas e muitas vezes já foram tomadas, enquanto que pelo viés democrático o processo é um tanto quanto

trabalhoso, já que todos necessitam opinar. Por isso, para Demo (1999), a democracia é de suma importância:

> *Por maiores defeitos que democracia possa apresentar, ainda é expediente mais confiável de controle de poder, de rodízio no poder, de equalização de seu acesso, de redução da corrupção, de coibição de demagogias e populismo, e assim por diante (DEMO,1999:39).*

Nota-se a dificuldade das organizações diante da criação do hábito de serem democráticas, por ser a democracia considerada por muitos como algo complicado. Para alguns gestores, o processo de todos opinarem, comparecerem, decidirem juntos condiciona uma forma penosa de administrar para eles, as discussões tornam-se intermináveis e incontroláveis, por onde emergem o cansaço e a decepção, além do reconhecimento precipitado de que a democracia não leva a lugar algum (DEMO, 1999).

Apesar disso, é importante salientar que a gestão democrática nas escolas proporciona um melhor entendimento do que é gerir, pois não é só o gestor que tem o poder de decisão, e sim todos os interessados, visto que, pelo principio democrático, as decisões são realizadas colectivamente.

No entanto, é preciso entender melhor o que seja a participação nesta perspectiva, por isso, a seguir demonstraremos como ela é um elemento essencial para a democratização, pois sem tal participação não há democracia.

1.4.1.Participação, um elemento essencial para democratização da escola

A gestão democrática não ocorre sem a participação. Ela é um componente fundamental para o processo de democratização da escola. Porém, tal participação é considerada utópica. Etimologicamente, utopia significa um processo que não se realiza, mas é um componente da realidade, portanto, ela expressa a necessidade inacabável de superação histórica (DEMO, 1999).

A democracia e a participação são inseparáveis, são considerados termos intrínsecos e um conceito remete ao outro. Não obstante, essa reciprocidade nem sempre ocorre. Apesar da democracia ser inexecutável sem participação, é possível observar que ainda ocorre nas escolas participação sem espírito democrático (LÜCK, 2006).

Do mesmo modo, Demo (1999) faz uma analogia entre democracia e participação, mas afirma que a participação é exercício democrático. Com relação ao exercício da democracia, pode-se apontar que:

> *[...] através dela aprendemos a eleger, a deseleger, a estabelecer rodízio de poder, a exigir prestação de contas, a desburocratizar, a forçar os mandantes a servirem à comunidade, e assim por diante. Sobretudo, aprendemos que é tarefa de extrema criatividade formar autênticos representantes da comunidade e mantê-los como tais (BOBBIO apud DEMO, 1999:71).*

Importante que a participação seja compreendida como um processo dinâmico e cooperativo que supera a tomada de decisão, já que se caracteriza pelo compartilhamento e pela presença do quotidiano na gestão educacional, com busca, por seus interessados, pela superação de seus desafios e entraves, além da realização de seu papel social e do desenvolvimento de sua identidade.

Esta se caracteriza por uma mobilização individual para superar atitudes de comodismo e individualismo, e tem como objectivo incentivar o trabalho de todos em equipe. Todavia, para muitas escolas, participar é desnecessário, talvez por ser algo cultural ou ainda porque, em nosso quotidiano, seja mais prático receber tudo o que esteja pronto e legitimado. Logo, pode-se inferir que a participação é uma conquista:

> *Dizemos que participação é conquista para significar que é um processo, no sentido legítimo do termo, infindável, em constante vir-a-ser, sempre se fazendo. Assim, participação é em sua essência autopromoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente, nem acabada. Participação que se imagina completa, nisto mesmo começa a regredir (DEMO,1999:18).*

A partir desta afirmação, percebe-se como ela não pode ser compreendida como uma dádiva, como uma concessão ou como algo já preexistente, por isso, ela é considerada uma conquista.

Lück (2006) faz referência ao processo participativo dentro das escolas, ao ressaltar que a participação eficaz implica que os professores discutam e analisem colectivamente a problemática pedagógica imanente à organização escolar. A partir dessa constante análise, eles terão a possibilidade de determinar meios para superar as dificuldades que julgarem como prioridade, além de assumirem o compromisso de transformar suas práticas.

Percebe-se que o processo de participação é uma forma de todos tomarem as decisões conjuntamente, ao solucionarem os problemas e os desafios enfrentados. No entanto, é necessário

que essas propostas sejam apontadas por todo o grupo, e não somente pelo director e por sua equipe. Consequentemente, este é o espírito de colectividade que condiz com a democratização da escola. Sendo assim, participar significa:

> *[...] compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma colectividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido de melhoria contínua e transformações necessárias (LÜCK, 2006:44).*

Por isso, a participação é vista como uma prática compartilhada de tomada de decisão nas escolas. Segundo Lück (2006), porém, tal prática tem sido considerada uma falsa democracia, já que os professores geralmente se reúnem e tomam as devidas decisões, ou nem chegam a se reunir pela falta da realização de encontros. Acredita-se, por isso, que é importante a consciência dos profissionais da educação em promover e propor formas de participação.

O processo de participação surge de um princípio em que todos estão envolvidos, visto que permeiam todos os segmentos, os espaços da vida escolar e os processos do sistema de ensino, de acordo com os princípios democráticos, orientadores da construção conjunta. Por conseguinte, a participação:

Não pare agora... Tem mais depois da publicidade;)

> *[...] não é privilégio, ou idiossincrasia de determinados grupos, e sim condição geral, caracterizada pela reciprocidade expressa em todos os segmentos, meandros e momentos das interacções na unidade social, seja do sistema de ensino, seja da escola, seja entre sistema de ensino. Constituindo-se a reciprocidade em condição inerente ao processo de participação, pressupõe-se, portanto, como um elemento componente da vida social organizada da unidade social, que, ao mesmo tempo, é processo e chave de enfrentamento de desafios (LÜCK, 2006:63).*

Deste modo, pode-se dizer que é um processo a direccionar os envolvidos a uma finalidade. É um acto a ser conquistado pelo grupo e abrange muito mais que participar por participar, pois envolve compromisso e responsabilidade de todos. Considera-se tal acto não como um fim e sim um meio, algo que difere da mera participação pela participação, principalmente pelos resultados alcançados, pelo desenvolvimento das relações, pela qualidade do trabalho pedagógico e especialmente por promover a experiência democrática. (LÜCK, 2006)

A partir dessas considerações, pode-se afirmar que, através da participação, é possível promover na escola um ambiente democrático e, por isso, é considerada como um elemento fundamental da democracia, pois sem ela não se tem condição de apontar um legítimo processo democrático.

No entanto, não há processo participativo e nem democracia sem o envolvimento de todos os segmentos da escola, o que inclui comunidade, alunos, professores e até funcionários que, de uma forma ou de outra, influenciam o trabalho pedagógico, como veremos a seguir.

1.4.2.Participação de todos os envolvidos na escola

Como vimos anteriormente, a Gestão Democrática ocorre a partir do momento em que há um envolvimento colectivo, porém, ao apontar a participação, principalmente da comunidade, percebe-se um processo com perspectivas quase utópicas, já que a escola pouco conhece a comunidade em que actua, logo:

> *Como podem administradores e professores desempenhar bem o seu trabalho se não conhecem a comunidade em que a escola está localizada? Como pode a escola atingir seus objectivos se desconhece as condições de vida e as aspirações da comunidade de que provêm seus alunos? É simplesmente impossível (PILETTI, 2002:139)*

Ainda de acordo com o autor, é importante que a escola tenha informações gerais sobre a comunidade, e que esses dados sejam analisados e discutidos por seus profissionais. Além disso, é necessário saber informações de cada aluno e de sua família, em específico. Dessa forma, o trabalho da escola não será isolado, alienado da realidade local, mas estará associado a esta realidade e contribuirá muito mais para o desenvolvimento, tanto dos alunos quanto da comunidade.

O conhecimento da realidade da comunidade é muito importante, principalmente porque muitos funcionários da escola moram em outras comunidades e muitas vezes a realidade é totalmente diferente. No entanto, a partir do momento em que a escola tem o interesse de conhecer melhor o local em que actua certamente terá melhores condições de atender a sua comunidade.

De acordo ainda com Piletti (2002), um meio pelo qual a escola tem para conhecer a realidade da comunidade é através da comunicação constante. Por meio do diálogo, a escola poderá descobrir o que espera a família em relação ao trabalho pedagógico. Esta obterá a oportunidade de conhecer o

que a escola pode proporcionar além do ensino-aprendizagem e auxiliar o próprio trabalho, aproximando-o das prioridades das famílias.

Já Pedro Demo (1999) ressalva que o planejamento participativo não evita, por exemplo, que se procure persuadir a comunidade da necessidade de determinada acção, desde que o processo de convencimento se realize a partir de um espaço conquistado, levando em conta a contribuição da comunidade e sua potencialidade, deixando-se, além disso, convencer a comunidade do contrário.

Lück concorda com a participação da comunidade dentro da escola, mas procura salientar que "em geral, os pais pouca participação exercem na determinação do que acontece na escola" (LÜCK, 2006:83).

Por isso, a participação da família por si só é um processo de conquista, mas muitas vezes ocorre um desleixo por parte dos pais ou até mesmo da escola. Deste modo, nota-se que os pais culpam a escola por não quererem sua participação, e a escola os acusam por não se interessarem pela educação de seus filhos.

A escola torna-se apreensiva em relação à participação de algumas famílias exageradamente eloquentes ou geniosas, e que tentam impor uma vontade para “facilitar” seus interesses ou de seus filhos, distante do desejo de melhorar a qualidade do ensino, segundo a opinião de alguns gestores e professores. Assim, os dirigentes escolares não apenas evitam ouvir os pais, como também limitam a abertura do espaço para participação. Além disso, percebe-se que a escola age dessa forma por ter receio de perder domínio ou sua autoridade (LÜCK, 2006).

A participação da família tem-se tornado cada vez mais difícil, diante do desinteresse da escola em ampliar a actuação da comunidade. No entanto, não basta só a escola ceder mais espaço para que os pais participem, é preciso que haja interesse por parte deles em participar da vida escolar de seus filhos.

Parofaz referência à articulação entre a comunidade escolar e os escalões superiores, já que, segundo o autor:

> *[...] uma medida constitucional de carácter geral poderia concorrer para que a escola, enquanto instituição articulada com os interesses dominados tivesse facilitado sua actividade de pressão junto ao Estado, na medida em que, por meio*

> *de uma associação de pais ou entidade semelhante, pudesse defender mais efectivamente seus direitos com relação ao ensino (PARO, 2005:13).*

Mas, "não basta permitir formalmente que os pais de alunos participem da administração da escola, é preciso que haja condições materiais propiciadoras dessa participação" (PARO, 2005:13).

Afirma ainda que, para ocorrer tal participação, é necessário que o Estado disponibilize ao trabalhador horas disponíveis. Porém, percebe-se que, na realidade, além de não haver projectos para promovê-la, o Estado não proporciona à comunidadeoutros meios para que isto ocorra. O acto de participar, como vimos, não envolve só o interesse da escola ou da família, pois é necessário também um processo de democratização nos escalões superiores, por ser uma acção que abrange a todos, como afirma Paro:

> *Se a escola não participa da comunidade, por que irá a comunidade participar da escola? Isto deveria alertá-los para necessidade de a escola se aproximar da comunidade, procurando auscultar seus reais problemas e interesses [...] (PARO, 2005:27).*

Na realidade, tanto a escola não participa da comunidade como a comunidade não participa da escola. Segundo Lück (2006), a participação das famílias é muitas vezes esperada para tratar de questões da vida escolar, ou seja, aspectos físicos e materiais e, além disso, tão somente para acompanhar os filhos com problemas comportamentais ou de aprendizagem. Ainda de acordo com a autora, algumas directores acreditam que:

> *[...] os pais que deveriam vir à escola, são os menos que vem, dizem directores, sugerindo, ao mesmo tempo, que não adianta realizar reunião de pais na escola, e que essas reuniões são para os pais de alunos com problemas (LÜCK, 2006:74).*

Cabe a escola se conscientizar sobre o que realmente é participação e qual é a importância do envolvimento da família com a escola. É importante lembrar que comparecer a uma mera reunião, apenas para tomar conhecimento de questões comportamentais, está distante do que se entende por participação.

Há estudos que comprovam que a participação dos pais na escola é essencial. Por isso, a presença da família na vida escolar tem sido apontada, por meio de várias pesquisas, como um dos indicadores na determinação da qualidade do ensino, já que pais actuantes e participantes possuem filhos que aprendem mais.

Portanto, há várias formas de interacção escola e família, como pode-se inferir através da seguinte citação:

> *O apoio da comunidade é efectivo quando ocorre num ambiente de interacção entre a comunidade e o pessoal da escola, de tal maneira que actuem em conjunto e em associação como elementos de apoio da aprendizagem e da própria gestão da escola e não apenas como apoiadores para a melhoria das condições materiais e financeiras da escola. O apoio da comunidade para as questões nutricionais e de saúde dos alunos tem demonstrado ser extremamente importante, na promoção de aprendizagem dos alunos, assim como reforço no desenvolvimento de valores positivos nos alunos (LÜCK, 2000:16)*

Contudo, a família e a escola se complementam mas não se completam, já que cabe a ambas distinguirem claramente suas funções, para não transferir a responsabilidade de uma para outra. Desta forma, estarão unidas em torno de um objectivo comum, que envolve a aprendizagem e o bem-estar do aluno.

No entanto, não basta à escola permitir que a família participe, sem promover a própria participação de seus funcionários, sejam estes professores, gestores, directores, enfim, todos os que compartilham o dia-a-dia escolar, que de forma directa e indirecta contribuem para o trabalho educativo.

Percebe-se que na escola, além da pouca participação dos pais, existe uma actuação limitada dos seus profissionais. Os gestores, apesar de verem a necessidade da gestão compartilhada para a construção da realidade de que fazem parte, não a praticam em suas escolas.

Com relação à participação dos professores na construção da realidade da escola, Lück (2006) ressalta que alguns gestores encaram a participação dos professores como sendo ao mesmo tempo crucial e problemática. Neste caso, cabe ao gestor amenizar os problemas irrelevantes e enfatizar a importância de uma pratica reflexiva, isto é, uma prática educativa mais consciente de seu papel, que é o ensino e aprendizado dos alunos e, principalmente, a qualidade do trabalho pedagógico.

Apesar de alguns gestores considerarem pouco importante a participação dos professores, acredita-se que a participação deles na gestão da escola é tão importante quanto à participação dos demais interessados, visto que o professor está a todo o momento com os alunos e conhece suas dificuldades e necessidades, algo que pode efectivamente auxiliar o gestor.

Entretanto, não adianta promover só a participação de professores e funcionários sem envolver a comunidade dentro do ambiente escolar, já que, de acordo com Lück (2006), longe de promover a conscientização de um ambiente democrático e autónomo, prescindir da presença da comunidade, apenas reforça a prática do autoritarismo dentro da escola.

De acordo com os princípios democráticos, não existe participação isolada. Deste modo:

> *Estabelecer vínculos de liderança e tomada de decisão compartilhada entre membros da equipe de gestão escolar inclui funcionários da secretaria da escola e também operacionais sobre questões que afectam sua actuação. Não fazê-lo representa criar bolsões de ineficácia na escola e situações de desgaste e até mesmo de atrito intergrupais (LÜCK, 2006:82).*

O acto de participar vindo de pais, alunos, funcionários e professores proporciona à escola uma qualidade em seu trabalho educativo, uma vez que, através desta participação, a escola conseguirá atingir seus objectivos. Contudo, observa-se que, por mais que todos desejem participar, é necessário que exista um responsável que mobilize e promova este processo. Diante disto, surge a figura do Gestor, conceito que discutiremos a seguir.

1.4.3.Papel do Gestor na proposta de uma Gestão Democrática

O gestor é responsável por promover e propor na escola uma Gestão Democrática. Deste modo, o processo de articulação e desenvolvimento de atitudes que a propiciem orientam o papel do gestor. Além de analisar a cultura escolar, é importante que ocorra uma acção constante em orientá-la adequadamente. Esses são alguns dos pontos sugeridos aos gestores e que devem ser adequados a cada escola, como uma forma de entender sua realidade e superar suas limitações, além dos seus desafios (LÜCK, 2006).

Nota-se que o gestor é parte fundamental na democratização da escola, por ser considerado o responsável último desta e, do mesmo modo, por ter a função de promover a participação de todos. Sendo assim:

> *A liderança efectiva da escola e não a sua atitude de controle e cobrança é um factor primordial na qualidade da gestão e no ensino. Dirigentes de escola eficaz são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e*

> *proactivos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades (LÜCK, 2000:16).*

O gestor que se considera democrático mobiliza sua equipe. Porém, ao contrário dos princípios democráticos, percebe-se que ainda alguns gestores preferem figurar como autoridades, o que contradiz a proposta de democratização escolar. Deste modo, o gestor precisa:

> *Promover na escola um ambiente de participação pelos professores, em conjunto e espírito de equipe, no sentido de transformar sua prática pedagógica, a elevação de seu nível de consciência e transformação da realidade de trabalho sem alteração das práticas de relacionamento do sistema de ensino com a escola, cria mudanças apenas temporárias nas acções escolares. Isso porque essa prática, quando efectiva, promove a necessidade de participação nas determinações realizadas no âmbito da gestão do sistema de ensino (LÜCK, 2006: 80)*

Não basta propor simplesmente a participação dos professores, é importante que o gestor promova a participação da família, dos funcionários, enfim, de todos os actores que actuam dentro da escola, de forma directa ou indirecta.

O desenvolvimento da democratização nas escolas é de extrema relevância e, por isso, é uma táctica que demanda por parte dos gestores cautela constante. Portanto, para promovê-la é essencial termos em mente não apenas os resultados a serem obtidos por uma acção, ou um conjunto de actividades adoptadas para promovê-los pois, além disso, são essenciais os processos sociais com que são realizados pois:

> *[...] a liderança do director escolar, quando efectiva, está continuamente voltada para minimização de arestas eventuais que surgem em decorrência de relações interpessoais mal orientadas, e para a construção de uma produtiva sinergia de trabalho compartilhado (LÜCK, 2000:18).*

Além de promover dentro da escola a gestão democrática, cabe ao gestor promover meios que a propiciem, isto é, deve estar consciente de alguns elementos que possam auxiliá-lo em sua prática, como os órgãos colegiados e as eleições para dirigente.

1.4.4.Alguns elementos da Gestão Democrática

A democracia, como qualquer outro processo, precisa de subsídios que a concretizem. Os elementos que elencamos como os mais relevantes são o colegiado e a eleição para os dirigentes da escola.

Deste modo, a democratização da escola pressupõe uma nova forma de gerir, visto que são imprescindíveis novas propostas como, por exemplo, o colegiado. Este se constitui como um meio de gestão escolar democrática que tem por finalidade auxiliar na tomada de decisão. É também uma forma de auxiliar a escola, em todos os seus sentidos, principalmente na participação de pais, professores e funcionários (LÜCK, 2006).

É importante que o colegiado proporcione um resgate de valores e culturas, de forma a considerar os aspectos socioeconómicos, pois isso proporciona à escola uma contribuição mais abrangente na formação dos alunos. No entanto, de acordo com Lück (2006), os membros do colegiado não são apenas o ponto de partida para que toda comunidade se envolva com as actividades escolares. Por isso, eles são responsáveis por buscar meios para promover esse envolvimento.

Consequentemente, a proposta de um colegiado dentro das escolas é uma forma de integrar a comunidade à vida escolar de seus filhos, porém, cabe à escola promover meios ou actividades que gerem esta participação, e uma melhor forma para que isso ocorra é promover dentro das escolas um órgão colegiado.

Além do colegiado, outro elemento essencial para o processo de democratização é a eleição para dirigente. Mas, a escolha dos dirigentes das escolas públicas ainda tem sido um tema bastante intrigante. Para muitos, a melhor forma de escolha é a eleição, por ser mais democrática. Entretanto, existem outras formas de escolha:

> *[...] 1) director livremente indicado pelos poderes públicos (estado e municípios); 2) director indicado por carreira; 3)director aprovado em concurso público; 4) director indicado por tríplices ou sêxtuplas; e 5) eleição directa para director (FERREIRA, 1998:82).*

Por mais propostas democráticas de provimento ao cargo de director que existam, ainda sim, e por muito tempo, esta função foi considerada de confiança do governo nas escolas públicas. O director mantinha seu cargo por meio de nomeação política, contradizendo os princípios democráticos, como lembra Ferreira:

> *Dentre essas modalidades, livre indicação dos directores pelos poderes públicos se configurava como a que mais coadunava e contemplava as formas mais usuais de clientelismo. Esta modalidade permitia a transformação da escola naquilo que, numa linguagem do quotidiano político, pode ser designado como "curral" eleitoral, por distinguir-se pela política do favoritismo e marginalização das*

> *oposições, em que o papel do director, ao prescindir do respaldo da "comunidade escolar", caracterizava-se como instrumentalizador de práticas autoritárias, evidenciando forte ingerência do Estado na gestão escolar (FERREIRA, 1998:82).*

A partir de um processo de luta contra o autoritarismo e pela democratização da educação durante anos, favoreceram o surgimento das eleições de directores nas escolas públicas em nosso país.

As eleições dos dirigentes foram as principais meias adoptadas por alguns sistemas de ensino com o intuito de democratizar a gestão escolar. Esta foi promulgada a partir da Constituição de 1988, e ampliada nos sistemas de ensino.

Cabe lembrar que não é a eleição em si que democratiza, esta representaria parte de um processo participativo mais amplo. De tal modo que

> *[...] a escolha do director escolar pela via da eleição directa e com a participação da comunidade vem se constituindo e se ampliando como um mecanismo de selecção directamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos (PARENTE apud LÜCK, 2006:76).*

É necessário salientar que a eleição é uma forma de promover não só a participação da comunidade, mas um meio pelo qual ela tem a oportunidade de eleger uma pessoa mais adequada para representar seus interesses dentro da escola. Em contrapartida:

> *[...] embora necessária, não basta à eleição de dirigentes escolares desvinculadas de outras medidas que transformem radicalmente a estrutura administrativa da escola; assim como não basta instituir um conselho de escola com a participação de professores, funcionários, alunos e pais, mesmo que com contribuições deliberativas [...] se a função política de tal colegiado fica inteiramente prejudicada pela circunstância de que a autoridade máxima e absoluta dentro da escola é de um director que em nada depende das hipotéticas deliberações desse conselho (PARO, 2005:102).*

Contudo, qualquer que seja a forma de escolha de dirigentes, até mesmo a eleição para director, pode-se dizer que esta ainda não extinguiu a visão de gestão centrada na figura do director. Sendo assim, uma forma de eliminação deste modelo monocrático dentro das escolas e o melhor mecanismo é ainda a implantação dos colegiados, por ser este um processo de gestão compartilhada.

Não basta apenas ter uma eleição e/ou um colegiado na escola, é importante que a escola se coadune com os princípios democráticos. Nesse sentido, cabe a ela não promover a democratização por promover e sim que tenha a consciência da importância do espírito de equipe no seu dia a dia.

1.5.Descrição da Escola Primária do 1º e 2º Graus Unidade 11

A Escola Primária do 1º e 2º Graus Unidade 11 situa-se no Município da Cidade de Xai-Xai, no bairro 11, concretamente perto da FIPAG antiga Empresa de água. Com um total de 2428 alunos, possui um bloco administrativo, 13 salas de aulas, 2 casas de banho (um para professores e outra para os alunos).

O bloco administrativo, funciona com uma secretaria, uma sala dos professores, dois gabinetes, um reservado para o Director de escola e outra para o Director adjunto Pedagógico. Além destes compartimentos, a escola tem uma cantina, e um campo para jogos desportivos e aulas de Educação física, possui também uma vedação na ala limítrofe sul.

Imagem 1: Escola Primária do 1 e 2 Graus Unidade 11

2.0.APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O trabalho de campo previamente anunciado na descrição da metodologia, consistiu na recolha de informações com base nos vários instrumentos de recolha de dados [vide os apêndices], o que culminou na elaboração do presente capítulo que constitui o corpo principal do trabalho.

Este capítulo faz a apresentação e discussão dos resultados obtidos ao longo do trabalho feito na Escola Primáriado 1º e 2º Graus Unidade 11. O capítulo está organizado em quatro partes, correspondente a cada instrumento de recolha de dados.

2.1.Análise da entrevista aplicada à direcção da Escola

2.1.1.Com que frequências são feitas as reuniões

Durante a entrevista foi colocada à direcção da escola a seguinte questão: “Com que frequência são feitas as reuniões do CE?”, Sendo que a resposta obtida foi a seguinte: "sempre que for necessário, ou seja, as reuniões do CE são realizadas três vezes por ano, contudo, existem assuntos urgentes que necessitam de um encontro, os membros reúnem-se de forma extraordinária". O presidente, por sua vez, só se limitou em declarar que, "o conselho da escola reúne-se segundo o plano anual das actividades do CE".

Esta prática indicada pela direcção da escola vai de encontro com o estabelecido no Manual de Apoio ao CE que refere: “O CE reúne-se ordinariamente três vezes por ano, e extraordinariamente, quando for necessário e as reuniões são convocadas e presididas pelo próprio presidente” (MEC, 2015, p. 23).

2.1.2.Instrumentos usados para anunciar as reuniões

A direcção da escola apresenta uma opinião semelhante aos demais entrevistados quando se trata de informar aos membros para participarem nas reuniões:

" (…) Os membros são informados sobre as reuniões através de todos os dispositivos disponíveis para manter a nossa comunicação e garantir a sua participação, os professores, alunos, funcionários, os membros da comunidade e os encarregados da educação são informados por convocatória, mensagens e chamadas telefónicas."

Entretanto, percebe-se neste depoimento que são várias as plataformas usadas pela escola com vista a fazer chegar a informação para os membros do conselho da escola, desde a convocatória, mensagens e chamadas telefónicas, concordando com estes meios uma vez que qualquer meio é viável desde que surta os efeitos desejados.

2.1.3.Grau de transparência na gestão financeira

Uma das funções e tarefas do concelho da escola é a gestão financeira na escola, e neste contexto procuramos saber da direcção da escola sobre a forma como são geridas os fundos da escola, sendo que a mesma nos deu a perceber que a situação financeira da escola é do conhecimento da comunidade educativa, ou seja, do concelho da escola e cabendo a este concelho fazer a gestão dos mesmos fundos com base nas necessidades da escola apresentadas pela direcção da escola conjuntamente com a secretaria, tal como se pode perceber no depoimento que segue:

> "Temos a plena consciência de que a escola pertence a comunidade e por esse motivo nada mais que a própria comunidade, através do concelho da escola que a representa, para fazer a gestão dos mesmos fundos. Nós como a direcção da escola fazemos o levantamento das necessidades da escola e apresentamos ao concelho da escola durante as secções e o conselho da escola faz um plano para a aquisição do material necessário. E assim garantimos a transparência na gestão de fundos da escola." (DE, 2020, cp)

Entretanto, analisando este depoimento, especificamente o posicionamento da direcção da escola a respeito da transparência na gestão de fundos, encontramos uma concordância com a opinião dos pais ou encarregados de educação sobre a mesma questão, pese embora exista uma parcela dos pais/responsáveis que (3) correspondente a (30%) que não reconhecem esta transparência, o que pode ser explicado tomando em conta que nem todos participam de forma efectiva nas reuniões.

2.1.4.Dificuldades de relacionamento da comunidade escolar com a direcção

Da entrevista feita à direcção da escola sobre as dificuldades que a mesma escola encontra no seu relacionamento com a comunidade a direcção da escola considera que existe um grande desafio em aproximar a comunidade à escola. Segundo ela:

> "Alguns pais e ou encarregados de educação quando convocados a participarem das reuniões escolares, não se fazem presente ou simplesmente preferem delegar a um membro que muita das vezes não é um parente próximo do aluno. Isto faz com que a participação e contribuição nas reuniões sejam fraca e os pais e ou encarregados desconhecem a situação real dos seus

> educandos bem como a gestão escolar no seu todo.” (Director da Escola Primária Completa Unidade 11, 2020, cp)

Tal como nos diz Montandon e Perrenoud (1987:7) “ de uma maneira ou de outra, omnipresente ou discreta, agradável ou ameaçadora, a escola faz parte da vida quotidiana de cada família” a acção da família é no entanto uma acção complementar à da escola e a ela subordinada, porque se desconfia da competência da família para bem educar, na verdade, muitas das vezes, afirma-se que a família não consegue mais educar os seus filhos. A esse respeito o grande problema detectado, é que os pais não se interessam em particular pela escola, pois dela estão afastadas.

2.2.Análise do questionário aplicado ao segmento dos Pais e encarregados de educação

2.2.1.Frequência de realização das reuniões

No que refere ao funcionamento foi feita a pergunta: *Com que frequência se realizam as reuniões desta Escola?* A reacção dos inqueridos sobre a frequência da realização das reuniões é ilustrada abaixo onde, dos 6 elementos inqueridos, (3) 60% afirmaram que as reuniões são realizadas trimestralmente, (1) 10% dos membros disseram que se reuniam mensalmente para a discussão dos problemas escolares e (2) 30% consideraram a alternativa "outros".

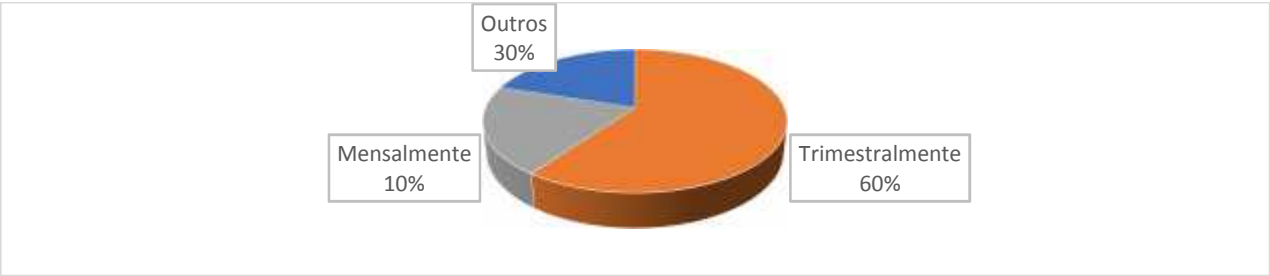

Gráfico.1. Frequência de Realização das reuniões do CE

Os resultados apresentados pelos pais e encarregados de educação sobre a frequência da realização das reuniões, colaboram com os resultados apresentados pela direcção da escola, quando esta afirma que pelo menos três vezes por ano são feitas reuniões com o concelho da escola, o que equivale a 1 vez por trimestre conforme apontado por 60% dos pais e encarregados de educação.

2.2.2.Instrumentos usados para anunciar as reuniões

Ainda no âmbito do funcionamento, foi feita aos pais/encarregados a seguinte pergunta: "De que formas tomam conhecimento sobre as reuniões do Concelho da Escola?". Três opções de resposta foram apresentadas no questionário, e os respondentes deveriam assinalar a forma usada para serem informadas sobre as reuniões do CE.

Os resultados ilustrados no gráfico 3, indicam que dos 6 inqueridos, (3) 70% dos respondentes referiu a convocatória como sendo o mecanismo mais usado para informar os membros do CE sobre as reuniões. Contudo, (1) 10% indicou que recorre-se ao plano anual e (2) 30% indicaram outras formas tais como mensagens de Whatsaap, mensagens pelo telefone e a informação dada oralmente. Este resultado está de acordo com o MEC (2015), que prevê a convocatória como um dos principais meios de comunicação dos membros para as reuniões do CE.

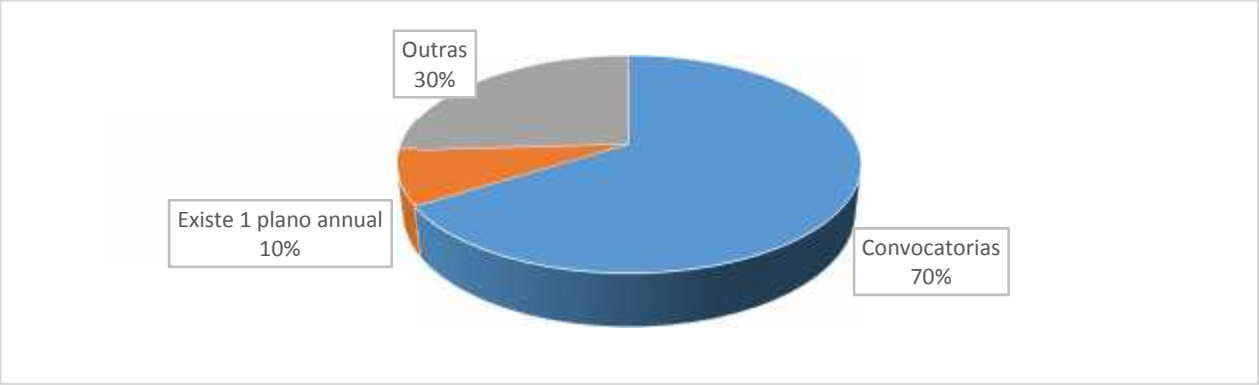

Gráfico 2. Instrumentos usados para anunciar reuniões

2.2.3.Oportunidades para a troca de ideias e inovações

Ainda no segmento Pais e encarregados de educação, procuramos saber destes se a direcção cria oportunidades para trocas de ideias e inovações na escola. As respostas podem ser observadas na tabela que segue:

Tabela 3. Oportunidade para troca de ideais e inovações na escola

A direcção cria oportunidades para troca de ideias e inovações na escola?		
	Subtotal	%
( ) Sim, a direcção sempre busca envolver os pais/responsáveis.	2	30
( ) Não, se há tais oportunidades, não são divulgadas.	1	10
( ) Sim, a direcção sempre está aberta para ouvir os pais.	3	60
( ) Não, a direcção nunca está disponível para ouvir os pais.	0	0

2.2.4.Frequência de participação nas reuniões do Conselho da Escola

Dos 6 inqueridos sobre a frequência com que eles participavam nas reuniões do conselho da escola, a maior parte (4), 80% respondeu que tem participado sempre e sendo que a minoria (2) 20% respondeu nunca participou, conforme nos mostra o gráfico que segue. Esta divergência é explicada pelo facto de alguns pais/encarregados acharem que somente a escola é que deve dirigir todo o processo inerente à gestão escolar.

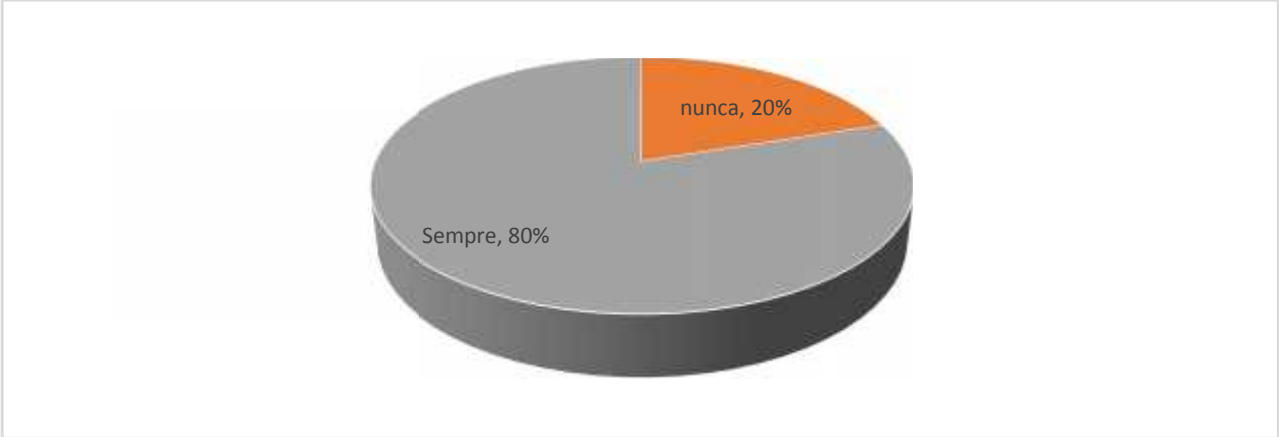

Gráfico.3 Frequência de participação nas reuniões da Escola

Estes resultados mostram que, a participação dos membros nas reuniões tem sido levada a sério pela maioria, isto porque este segmento de pais e encarregados de educação reconhece a necessidade da aproximação dos pais na vida estudantil dos seus educandos.

De acordo com Paro (1996) citado em Basílio (2014), participação é um elemento básico para a democratização uma vez que se procura gerar um conjunto de práticas sociais que produzam o efeito de ampliar a capacidade de influência sobre o processo de tomada de decisões em todos os níveis da actualidade social e das instituições.

2.2.5.Participação dos Pais e encarregados de educação na vida estudantil do aluno

Uma questão colocada para os pais/encarregados de educação, é sobre a avaliação que o segmento dos pais/encarregados de educação faz sobre a sua participação na vida estudantil do aluno. Os resultados nos mostram que a maioria dos pais e encarregados de educação (3) 61% (metade dos inqueridos) considera pouco actuante a sua participação, (1) correspondente a 13% considera bastante actuante (1) 13% considera actuante e curiosamente (1) 13% considerou a sua participação sem nenhuma actuação significativa, conforme nos mostra a figura que segue.

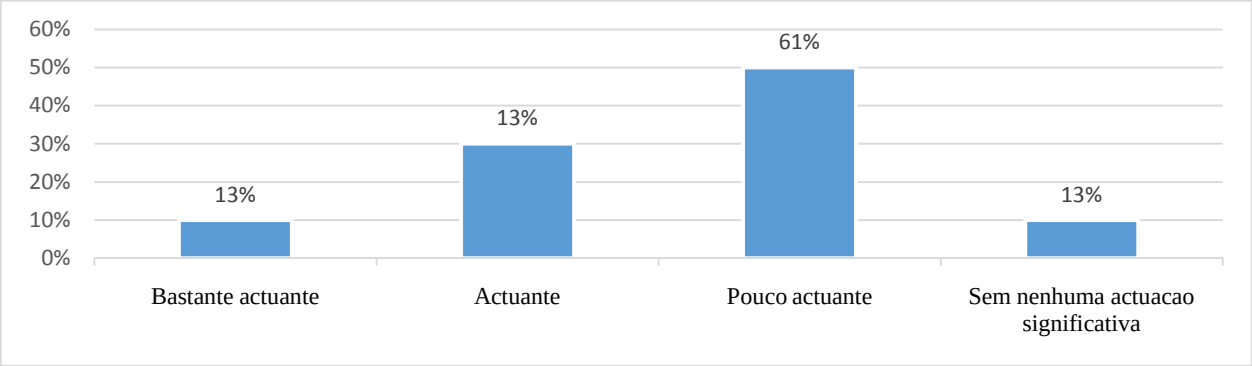

Gráfico.4 Participação dos Pais/encarregados na vida estudantil dos alunos

Entretanto, existe uma concordância entre a posição defendida pela maioria (os que consideram a sua participação na vida estudantil do aluno pouco actuante e sem nenhuma actuação significativa), porque esses pais alegam a falta de tempo, e na maioria são aqueles pais que não tiveram oportunidades de estudar, e os pais e encarregados de educação que participam na vida estudantil dos seus filhos são aqueles que conhecem a importância dos estudos, que não é só deixar o seu educando na escola mas sim deve controlar, orientar e participar no seu dia-a-dia.Tema ver com a falta de interesse de alguns pais/ responsáveis por assuntos referentes à escola e à educação dos seus filhos.

A este respeito fala-nos Freire (1991:18), que não é o fracasso da escola, mas o fracasso da sociedade inteira, como comunidade educativa. Ao verificar a importância da comunidade na escola levantando situações problema em sala de aula de ensino fundamental e médio que envolva a comunidade escolar.

Ainda acrescenta dizendo que a escola só sobreviverá com sucesso se a família tiver integrado nesse processo fazendo uma parceria de auxílio de professor, melhorando a qualidade de ensino e o nível ético e cultural de cada cidadão.

2.2.6.Avaliação sobre a gestão financeira feita pela direcção da escola

No contexto da gestão escolar transparente foi feita aos pais/encarregados, sobre como sentiam a gestão financeira feita pela direcção da escola. Tal como nos mostram os resultados da figura, a maior parte dos inqueridos (4), 70% considera que a gestão é feita de forma transparente até certo ponto, o equivalente a certas vezes. Porque estes pais e encarregados de educação dizem que, na maioria das vezes os serviços realizados na escola, não correspondem com a exposição de

orçamentos com gastos que a direcção apresenta. Contudo uma minoria a se destacar vai para os (2) 30 % que responderam com “Não” para a pergunta colocada, tal como se pode ler no gráfico que segue.

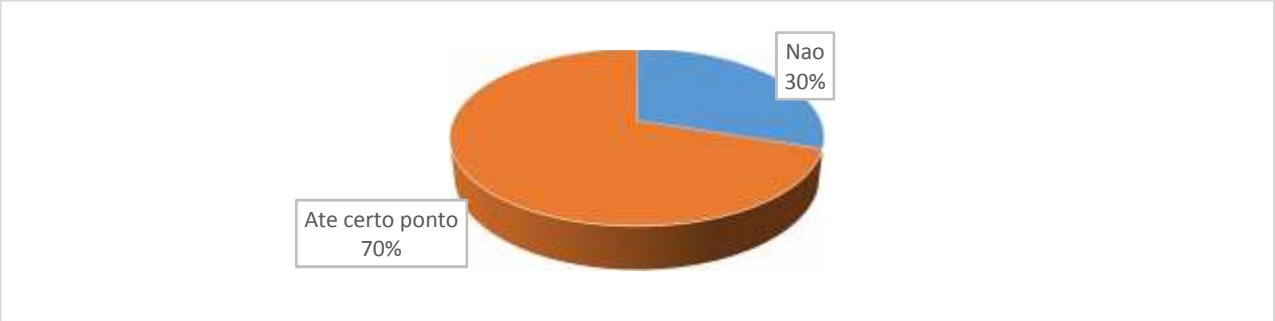

Gráfico.5 Avaliação da transparência na gestão escolar

A analisar tais resultados, mostram um défice no quesito à satisfação dos inqueridos sobre a transparência na gestãofinanceira na escola. Estes resultados contrastam com as declarações feitas pelo director da escola quando a mesma afirma repassar aos segmentos escolares assuntos referentes às condições financeiras da escola, como exposição de orçamento com gastos, entrada de verbas e serviços realizados.

2.3.Análise do questionário dirigido ao corpo docente e não docente

2.3.1.Frequência de realização das reuniões

No que refere ao funcionamento foi feita a pergunta: *Com que frequência se realizam as reuniões do Conselho desta Escola?* A reacção dos inqueridos sobre a frequência da realização das reuniões é ilustrada abaixo onde, dos 6 elementos inqueridos, (3) 63% afirmaram que as reuniões são realizadas trimestralmente, (1) 17% dos membros disseram que se reuniam mensalmente para a discussão dos problemas escolares e (2) 20% consideraram a alternativa “outros”.

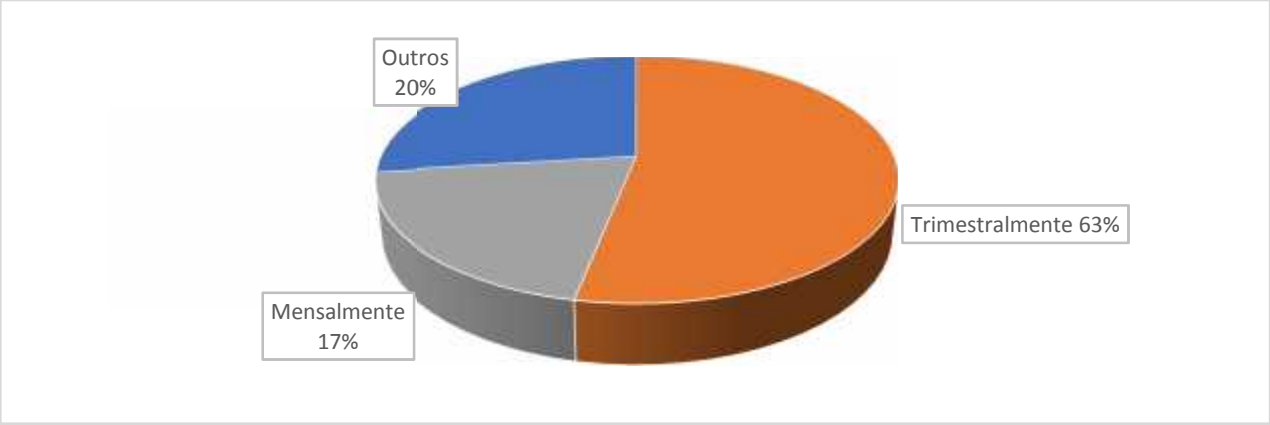

Gráfico.6. Frequência de Realização das reuniões

Com base nos resultados apresentados no gráfico, conclui-se que em cada trimestre o concelho da escola se reúne para discutir assuntos inerentes ao funcionamento da escola, isto porque a mesma periodicidade é defendida pela direcção da escola, por 60% dos Pais encarregados de educação e 63% do pessoal docente e não docente.

2.3.2.Instrumentos usados para anunciar as reuniões

Ainda no âmbito do funcionamento do CE, foi feita a pergunta ao corpo docente e não docente, sobre a forma como tomavam conhecimento sobre as reuniões na escola. Três opções de resposta foram apresentadas no questionário, e os respondentes deveriam assinalar a forma usada para serem informadas sobre as reuniões.

Os resultados ilustrados na Figura indicam que dos 6 inqueridos, (4) 80% dos respondentes referiu a convocatória como sendo o mecanismo mais usado para informar sobre as reuniões. Contudo, (1) 10% indicou que recorrem-se ao plano anual e (1) 10% indicaram outras formas tais como

mensagens pelo grupo de Whatsaap, mensagens pelo telefone e a informação dada oralmente. Mais uma vez fica comprovada que a convocatória constitui o meio mais usado para anunciar as reuniões, tal como defende a direcção da escola, os pais/responsáveis e o pessoal docente e não docente.

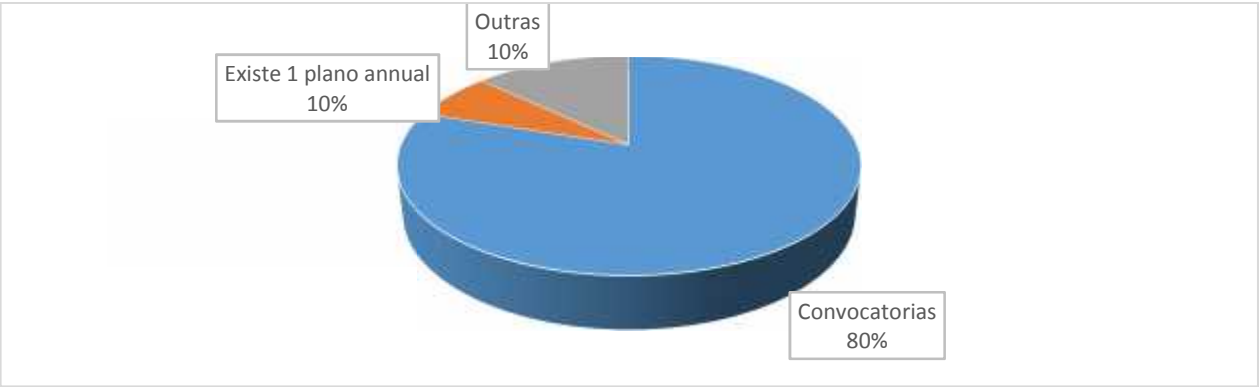

Gráfico 7. Instrumentos usados para anunciar reuniões

2.3.3.Relacionamento Escola Comunidade

Ainda no questionário ao pessoal docente e não docente, pretendia-se saber como caracterizavam o relacionamento entre a escola e a comunidade. Respostas mostram que dos 6inqueridos, (2) 40% caracteriza como Bom e (2) 40% Muito bom, (1) 10% Mau, (1) 10% Não sei o que constitui uma evidência do esforço levado a cabo pela escola como forma de assegurar a ligação com a comunidade e uma gestão democrática.

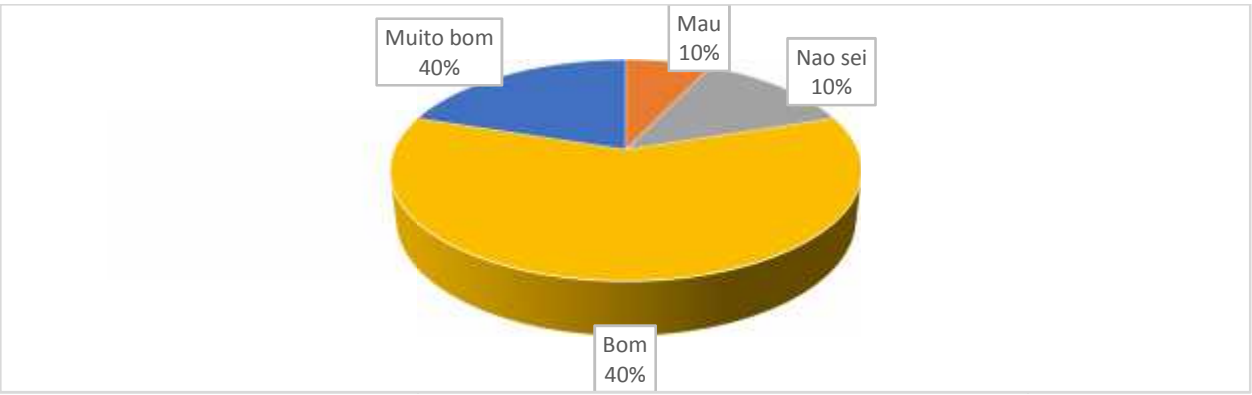

Gráfico.8 Relação escola comunidade

De acordo com Diogo (1998, p.67), a participação é a capacidade de colaboração activa dos actores para o desenvolvimento dos processos sociais e organizacionais. Esta tem como finalidade melhorar o relacionamento entre os seus actores, neste caso, seria a família-escola-comunidade.

A participação da comunidade na vida da escola não deve ser colocada em risco. A escola precisa da comunidade e a comunidade da escola. Apesar de, a maioria ter caracterizado positivamente o relacionamento entre a escola e a comunidade, três alunos responderam e apenas 1 respondente caracterizou como sendo “mau”.

A outra evidência provém da entrevista com o presidente e a director da escola, em que ambas mostraram-se satisfeitas devido ao envolvimento de alguns pais e encarregados de educação da comunidade para o exercício de actividades como forma de construir uma comunhão entre a escola-comunidade, embora alguns pais e encarregados de educação não reconhecem a importância da sua participação.

O Manual de Apoio ao Conselho de Escola prevê que a escola deve levar a cabo um conjunto de actividades como forma de assegurar o contributo dos representantes da comunidade na escola, identificar e buscar soluções para os problemas que afectam o relacionamento escola e comunidade.

2.4.Análise do questionário aplicado aos alunos

2.4.1.Tem participado nas reuniões do conselho da escola?

Como primeira questão colocada aos alunos, procuramos saber da sua participação nas reuniões do concelho da escola, e dos 5 alunos inqueridos, 2 deles, o correspondente a 41% afirmaram que às vezes tem participado das reuniões, (1) correspondente a 24% afirma que sempre participa e os restantes (2)41% afirma nunca ter participado das reuniões, tal como se vê no gráfico que segue.

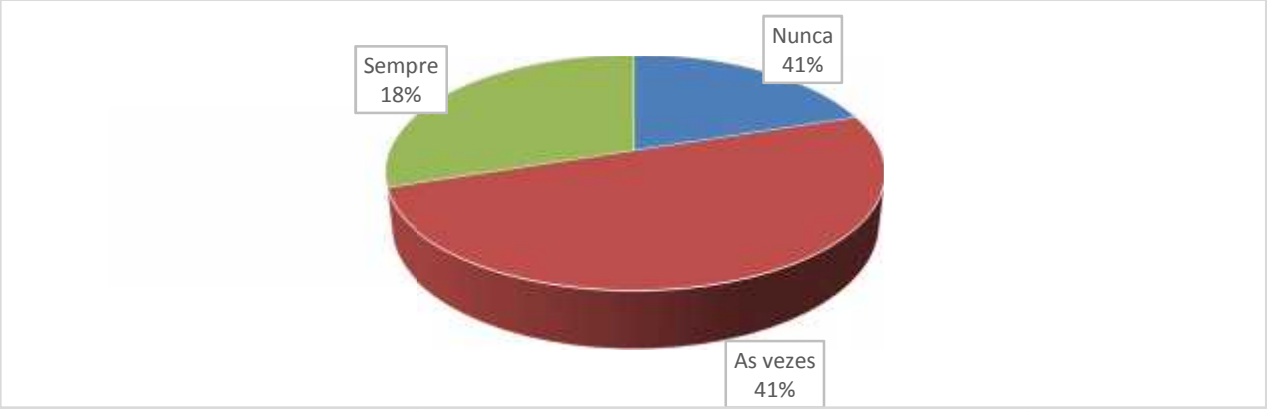

Gráfico 9. Participação dos alunos nas reuniões do conselho da escola

Portanto, os resultados indicam para um nível insatisfatório de envolvimento dos alunos nas reuniões do conselho da escola, no âmbito de uma gestão escolar participativa da comunidade educativa.

2.4.2.Instrumentos usados para anunciar as reuniões

Procuramos saber da forma como os alunos têm tomado conhecimento sobre as reuniões , sendo que os resultados indicam que todos os 5 inqueridos, (100%) respondeu que têm tomado conhecimento de forma oral, através do director da escola ou director da turma, tal como se pode ver no gráfico abaixo.

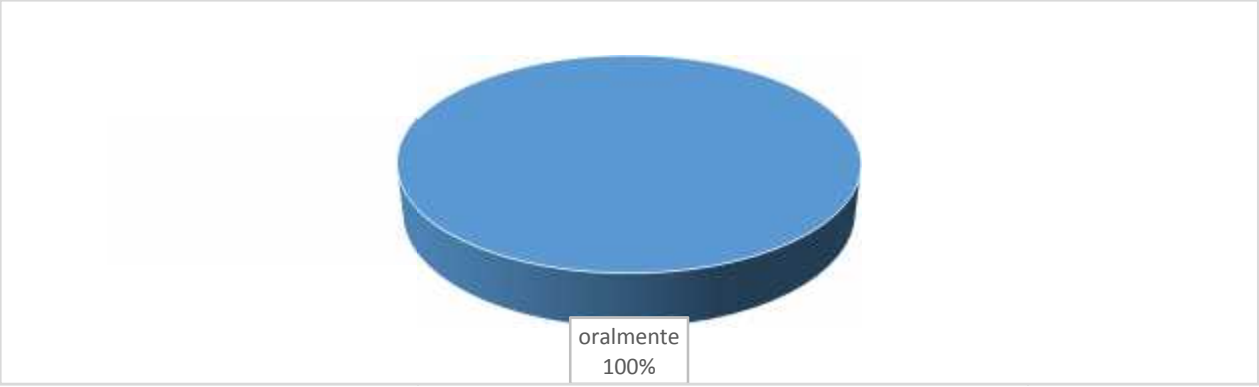

Gráfico 10. Instrumentos usados para anunciar reuniões

Portanto, com base nos resultados do gráfico, nota-se uma discrepância entre os instrumentos/meios usados para comunicar as reuniões aos diversos membros do concelho da Escola, isto porque, Para o corpo docente e não docente e os pais/responsáveis, a convocatória é a mais usada, o que não acontece para os alunos. Acreditamos que a falta de uniformidade dos instrumentos de anúncio das reuniões seja o factor principal da falta de participação efectiva dos alunos nas reuniões, uma vez que a comunicação oral nem sempre chega ao destinatário e principalmente se este está ausente na escola no momento do anúncio.

2.4.3.Frequência de realização das reuniões

No concernente à frequência da realização das reuniões na escola, os resultados mais uma vez mostram uma uniformidade com os dos inquéritos anteriores, isto porque, dos 5 alunos inqueridos, (3) 66% afirma que as reuniões são realizadas trimestralmente, (1) 17% dos membros disse que se reuniam mensalmente para a discussão dos problemas escolares e apenas (1) 17% considera a alternativa “outros”. [vide o gráfico]

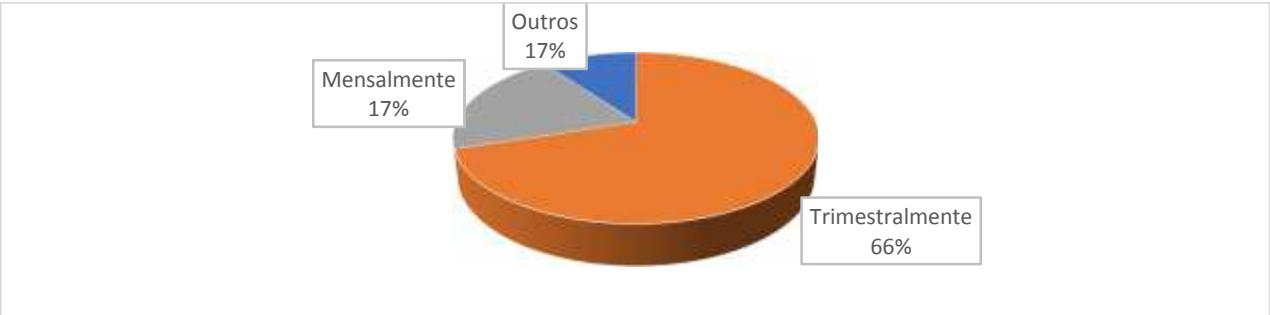

Gráfico.11. Frequência de Realização das reuniões

2.4.4.Forma de Tomada de decisões

Questionamos aos alunos sobre quem toma as decisões durante as reuniões e os resultados mostraram que as decisões são tomadas por todos, a tomar pelos (3), 70 % que afirmaram serem todos os membros a tomarem as decisões, tal como podemos ver no gráfico que segue.

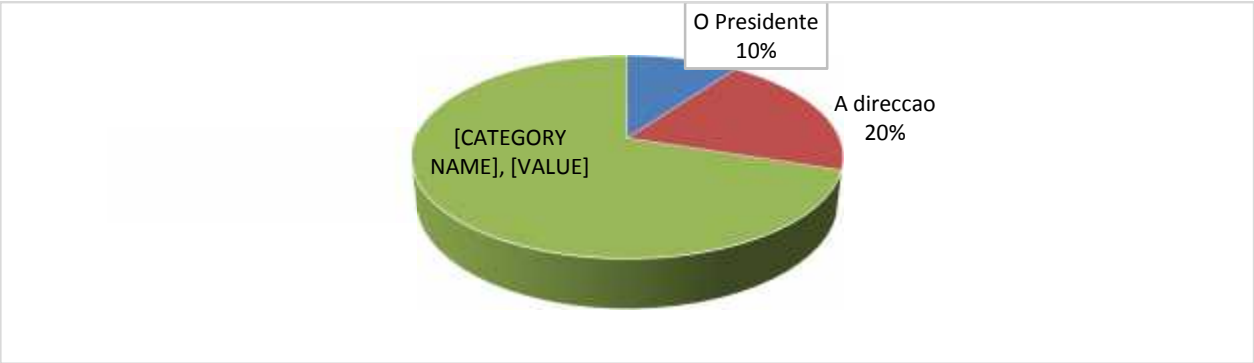

Gráfico.12. Quem toma as decisões

Os resultados mostram que a função do CE permite que a direcção da escola passe a ser participativa, e que vários segmentos que o constituem se juntam para de forma democrática apresentem estratégias para a formação do aluno. Assim, o CE torna-se um protagonista activo de todas as actividades desenvolvidas na escola, e entre a escola e a comunidade, como supervisor e avaliador.

A tomada de decisão por votação, é semelhante a apresentada por Fonseca (1998) citado em Basílio (2013), que referindo-se à participação total afirma que todos os membros do CE têm o mesmo poder de decisão e de influenciar as decisões a tomar. Esta forma de decidir tem alguns traços do exercício da democracia participativa, onde todos têm o direito de decidir sobre os possíveis problemas que a escola pode estar a enfrentar.

2.4.5.O conhecimento da existência do Projecto Político Pedagógico (PPP)

Procurou-se saber dos alunos sobre o conhecimento do PPP, sendo que do total dos 5 inqueridos, a maioria de(4) correspondente a 90 % afirma desconhecer esse instrumento e muito menos a sua existência, sendo que apenas (1) 10% dos inqueridos afirmaram conhecer o PPP, conforme nos mostra o gráfico abaixo.

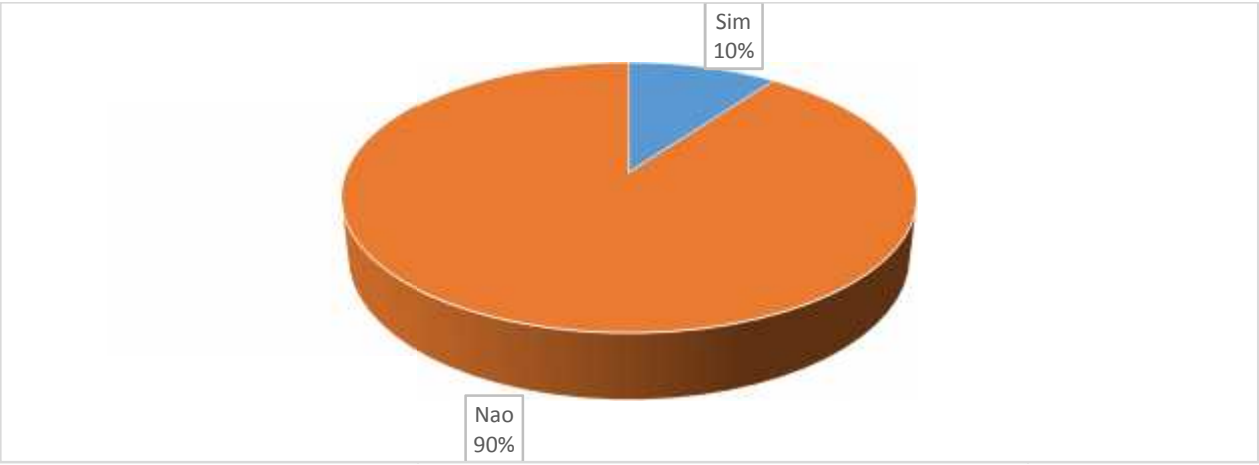

Gráfico.13. Conhecimento do PPP por parte dos alunos e pais/encarregados de educação

Envolver a comunidade na elaboração do PPP e compartilhar a responsabilidade de definir os rumos da Escola é um desafio e tanto. Mas o esforço compensa, Com um PPP bem estruturado, a escola ganha uma identidade clara, e a equipe, segurança para tomar decisões. Mesmo que no começo do processo de discussão poucos participem com opiniões e sugestões, o gestor não deve desanimar. Os primeiros participantes, podem agir como multiplicadores e assim conquistar mais colaboradores para as próximas revisões do PPP.

CONCLUSÃO

As conclusões são aqui feitas em função da operacionalização de cada objectivo específico e no grau de confirmação ou refutamento das hipóteses previamente colocadas no trabalho e na seguinte ordem.

Em termos da gestão democrática participativa na instituição pesquisada, com base nos resultados obtidos, foi possível perceber que a direcção da Escola em estudo procura fazer uma gestão democrática participativa através do órgão do conselho da escola. Este órgão é constituído pelos pais e encarregados de educação, por um grupo de pessoal docente e não docente, um grupo de alunos, e a direcção da escola, sendo que o presidente do conselho é um membro da comunidade.

As reuniões são convocadas obedecendo uma escala trimestral e não só, existe também secções extraordinárias que são feitas sempre que necessário. Durante esses encontros dos membros do conselho, tal como foi avançado pelos inqueridos, existe espaço para que cada integrante exponha a sua opinião e por conta disso as decisões são tomadas em colectivo através do processo de votação, elemento este, chave para uma gestão escolar democrática participativa.

Um dos grandes problemas que se verificam no funcionamento deste órgão escolar, prende-se com a participação da comunidade escolar na gestão escolar, que segundo a direcção da escola é muito fraca. Isto porque nos dias das reuniões com os pais e ou encarregados de educação, estes nem todos se fazem presentes e um certo número destes prefere delegar as suas responsabilidades a terceiros. Entretanto, alguns pais e encarregados de educação afirmam a falta de transparência total na gestão financeira.

Há que se sublinhar a importância de uma gestão escolar democrática e participativa em todas as suas modalidades, desde a gestão pedagógica, a gestão administrativa e principalmente a gestão financeira por ser uma área muito sensível e que dela depende o funcionamento de uma instituição.

Ficou comprovado que a direcção da escola Primária do 1 e 2 Graus Unidade 11 tem envolvido a comunidade educativa na gestão escolar, através de encontros feitos regularmente com o concelho da escola que integra todos os segmentos da comunidade educativa. Desta pode-se concluir que a gestão feita na escola em estudo é democrática e participativa embora com limitações.

SUGESTÕES

Feito o estudo sobre a gestão democrática e participativa na Escola Primária do 1º e 2º Graus Unidade 11, tal como os resultados mostram, a gestão ela ocorre de forma democrática e envolve todos os representantes da comunidade escolar, mas carece de melhorias para que ela se torne completa. Para tal, conforme o último objectivo específico deste trabalho nos sugere, avançamos aqui com algumas sugestões tendentes à melhoria da gestão na escola em estudo e a uma maior participação da comunidade na vida escolar.

À direcção da escola sugerimos:

- A sensibilização dos pais e ou encarregados de educação a estarem cada vez mais próximos da escola e a darem o seu contributo para o seu bom e pleno funcionamento;
- A uma gestão financeira transparente, divulgando-se as finanças aos membros do conselho e estes por sua vez à comunidade escolar.
- Envolvimento da comunidade na elaboração e aprovação do Plano Político Pedagógico e a sua posterior divulgação principalmente para os alunos

REFERENCIAS BIBLIOGRAFIAS

BACELAR, Inalda Vieira. Escola, descentralização e autonomia. In: *Revista de Administração***.** Recife, v. 1, n. 1, jul./dez., 1997.

DEMO, Pedro. *Participação é conquista***.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

FERREIRA, NauraSyria Carapeto. *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios.* São Paulo: Cortez, 1998.

GIL, A. *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Brasil: Editora Atlas. 2008

http://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2014/06/criticadaestrutura.pdf, 2011

LAKATOS, E. M. & Marconi, M. *Técnicas de pesquisa: Planeamento e execução de pesquisa.* (5ª Edição). São Paulo: Atlas. 2002

LUCK.*Gestão Participativa na Escola***.** Petrópolis: Vozes, 2006. (Cadernos de Gestão- Vol. III).

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

PARO, V. H. *Crítica da estrutura da escola. Disponível em:*

PARO, Victor: *Administração escolar introdução a crítica.* 14. ed.. São Paulo: Cortez, 2006.

PILETTI, Nelso.*Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental.* 26. ed. São Paulo: Ática, 2002.

SOUZA, Silvana Aparecida. *Gestão Escolar Compartilhada: Democracia ou Descompromisso.* São Paulo: Xamã, 2001.

TEIXEIRA, J.P.L. *A escola e a comunidade: Perspectivas dos directores do conselho de Fafe.* Porto: Instituto Superior Educação e Trabalho. 2011

APENDICES

APÊNDICE A – GUIÃO DE ENTREVISTA PARA O DIRECÇÃO DA ESCOLA

1.Considera que realiza uma gestão democrática nesta escola? Porquê?

_____

_____

_____

2.Com que frequência são feitas as reuniões?

_____

_____

3.Que Instrumentos são usados para anunciar as reuniões?

_____

_____

4.Qual é o grau de transparência na gestão financeira?

_____

_____

_____

5.Quais as dificuldades de relacionamento da comunidade escolar com a direcção?

_____

_____

_____

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA O SEGMENTO PAIS/RESPONSÁVEIS

1.Com que frequência se realizam as reuniões do Conselho desta Escola?

( ) Mensalmente

( ) Trimestralmente

( ) Outros

2.Como é que toma conhecimento sobre as reuniões do Conselho da Escola?

Através de convocatória ( )

Existe um plano anual ( )

Outra ( )

3. A direcção cria oportunidades para trocas de ideias, inovações e criação conjunta na escola?

( ) Sim, a direcção sempre busca envolver os pais/responsáveis.

( ) Não, se há tais oportunidades, não são divulgadas.

( ) Sim, a direcção sempre está aberta para ouvir os pais.

( ) Não, a direcção nunca está disponível para ouvir os pais.

4.Com que frequência tem Participado nas reuniões da escola?

As vezes ( )

Sempre ()

Nunca ( )

5. Como considera sua participação na vida estudantil do aluno:

( ) Bastante actuante

( ) Actuante

( ) Pouco actuante

( ) Sem nenhuma actuação significativa

6.Sente que a direcção da Escola faz uma gestão financeira transparente?

Não ()

Sim ()

Até certo ponto. ( )

APÊNDICE C-QUESTIONÁRIO PARA OS ALUNOS

1.Tem participado nas reuniões do conselho da Escola?

Nunca ( )

As vezes ( )

Sempre ( )

2.Como é que toma conhecimento sobre as reuniões do Conselho da Escola?

Através de convocatória ( )

Existe um plano anual ( )

Outra ( ) qual _____

3.Com que frequência se realizam as reuniões desta Escola?

Mensalmente ( )

Trimestralmente ( )

Outros ( )

4.Quem toma as decisões durante as reuniões do conselho da Escola?

A direcção ( )

O presidente do conselho ( )

Todos os membros do conselho ( )

5.Como representante dos alunos tem divulgado as decisões do conselho para os restantes alunos?

Nunca ( )

As vezes ( )

Sempre ( )

6.Sente que a sua actuação como membro do conselho traz algum benefício para os teus colegas da escola?

Sim ( )

Não ( )

7.Conhece o plano político pedagógico (PPP)?

Sim ( )Não ( )

8.Sente que a direcção da escola faz uma gestão escolar transparente?

Sim ( )

Não ( )

Até certo ponto ( )

APÊNDICE D-QUESTIONÁRIO PARA O CORPO DOCENTE E NÃO DOCENTE

1.Com que frequência se realizam as reuniões do Conselho desta Escola?

Mensalmente ( )

Trimestralmente ( )

Semestralmente ( )

Anualmente ( )

2.Como é que toma conhecimento sobre as reuniões da Escola?

Através de convocatória ( )

Existe um plano anual ( )

Outra ( ) qual _____

3.Tem participado nas reuniões da Escola?

Nunca ( )

As vezes ( )

Sempre ( )

4.Quem toma as decisões durante as reuniões do conselho da Escola?

A direcção ( )

O presidente do conselho ( )

Todos os membros do conselho ( )

5.Como representantes membro do conselho tem divulgado as decisões do conselho para os restantes colegas?

Nunca ( )

As vezes ( )

Sempre ( )

6.Como caracteriza o relacionamento entre esta escola e a comunidade.

Muito mau ( )

Mau ( )

Não sei ( )

Bom ( )

Muito bom ( )