

A GESTÃO PARTICIPATIVA E AS RELAÇÕES INTERNAS DA ESCOLA: DADOS DA AVALIE-CE 2005/2006

Rosângela Teixeira de Sousa

SEDUC/CE – rosangela@seduc.ce.gov.br

Sylvia Maria de Aguiar Coelho

SEDUC/CE – sylviac@seduc.ce.gov.br

Introdução

O presente artigo traz uma análise sobre a Gestão Participativa praticada nas escolas públicas estaduais do Estado do Ceará. A promulgação da Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9394/96, preceitua um modelo de gestão democrática e participativa para as escolas públicas. Isso veio reforçar ainda mais o desejo já demonstrado pela sociedade em por um fim às posturas autoritárias existentes, especialmente, nas unidades escolares, lugar de mudança, crescimento pessoal e aprendizagens diversas.

Atendendo a LDB, as escolas públicas estaduais do Ceará passaram a ser sensibilizadas a adotar a Gestão Democrática e Participativa. Para tanto, várias ações foram executadas, dentre as quais se destacam: provimento no cargo de diretor através de eleições diretas pela comunidade escolar; criação dos Centros Regionais de Desenvolvimento da Educação (CREDE); incentivo à criação dos grêmios estudantis livres em todas as escolas; criação dos conselhos escolares, responsáveis por acompanhar e avaliar as escolas nos eixos administrativo-financeiro e pedagógico.

Tais iniciativas requeriam a existência de um processo de avaliação que envolvesse diretamente todos os segmentos da comunidade escolar em um processo de discussão interna com vistas ao autoconhecimento da escola. Dessa forma, a Avaliação Institucional, iniciada em 1996, como uma ação do com-



ponente do Projeto Nordeste II – Inovações Pedagógicas, torna-se uma dimensão imprescindível para a gestão democrática, realizando entre 2005 e 2006 sua 5ª edição, cujos dados são apresentados neste artigo.

Para a realização da Auto-Avaliação Institucional das Escolas Públicas do Ceará (AVALIE_CE) foram sensibilizadas, em todo o Estado do Ceará, os gestores das escolas da rede estadual, sendo também convidados a participarem da capacitação e sensibilização ao projeto todas as Secretarias Municipais de Educação.

Esse estudo aborda a categoria da Gestão Participativa nas escolas públicas estaduais. Faz-se uma contextualização da AVALIE_CE, abrangendo o processo metodológico adotado para a coleta e análise dos dados; apresenta-se a Gestão Participativa, focalizando a comunicação entre os diversos segmentos da escola por ser uma das cinco categorias contempladas na Auto-Avaliação e finalmente, comentam-se os resultados apresentados nessa categoria.

Salienta-se que a AVALIE_CE é coordenada, em nível estadual, pela Célula de Pesquisa e Avaliação Educacional (CEPAE) da Secretaria da Educação Básica do Estado do Ceará (SEDUC), responsável pela concepção, elaboração dos instrumentais e sensibilização do Projeto. Nas regiões recebe a coordenação dos CREDE e na escola, é o Conselho Escolar encarregado pela sensibilização, aplicação e análise dos dados.

A AVALIE_CE envolve todos os segmentos da comunidade escolar (núcleo gestor, funcionários, professores, pais e alunos). A partir da coleta de dados, são elaborados os relatórios das escolas, do CREDE e com os dados gerais são elaborados o relatório das escolas da Rede Estadual e o Relatório da Rede Municipal. Utilizam-se assim, os dados sistematizados a partir dos Relatórios Regionais da Rede Estadual dos vinte e um (21) CREDE.

O propósito é verificar como os diversos segmentos da escola estão se comunicando internamente. Pretende-se, tam-

bém, ao abordar o tema desse artigo, tornar a AVALIE_CE divulgada no meio acadêmico.

A AVALIE_CE 2005/2006

A Secretaria da Educação Básica implantou em 1996 o Projeto de Avaliação Institucional. Nesse período, os recursos financeiros foram oriundos de um acordo de empréstimo com o Ministério da Educação e do Desporto (MEC), Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e com o Governo do Estado do Ceará.

O Projeto da Avaliação Institucional tem como alvo o autoconhecimento da escola e a sua importância reside no fato desta ser um instrumento de prestação de contas à sociedade dos investimentos aplicados na instituição. A partir dela, a escola busca a melhoria da qualidade dos seus serviços. Outro aspecto a ser ressaltado é que se auto-avaliando a escola desenvolve uma cultura avaliativa, abrindo-se tanto para as avaliações externas como para as internas.

A AVALIE_CE adota os mesmos princípios do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB, e seus instrumentos foram elaborados tomando como categorias as adotadas pela Avaliação de Desempenho dos Núcleos Gestores das Escolas Públicas Estaduais e pelo instrumento de gestão e análise estratégica da escola, que incorporou o Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), nomeado como Gestão Integrada da Escola (GIDE).

As referidas categorias são: 1) Gestão Pedagógica 2) Gestão Participativa; 3) Gestão de Pessoas; 4) Gestão Administrativo-Financeira e 5) Gestão de Processos e Resultados. Contemplam, pois, informações relativas às características das escolas, os indicadores de resultados pedagógicos, os procedimentos relacionados ao currículo, ao planejamento, à melhoria dos processos de ensino-aprendizagem, à eficácia



das práticas pedagógicas, o conhecimento sobre programas e projetos, as formas de gestão da escola, à eficiência da atuação dos organismos escolares, às rotinas da escola, à qualidade da integração escola/comunidade, às instalações e materiais, entre outras. Essas informações foram transformadas em questões fechadas, porém, garantindo espaços abertos para complementar as informações.

A partir das categorias, foram elaborados oito (8) diferentes instrumentais destinados a cada um dos segmentos da escola (núcleo gestor, professor, funcionário, pais e alunos). No caso dos alunos, foram produzidos três instrumentais, sendo – 1ª a 4ª série, de 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental e do Ensino Médio com vistas a contemplar as diferentes percepções e qualidade dos serviços oferecidos ao Ensino Fundamental e Médio.

De acordo com a metodologia adotada, o processo de auto-avaliação é iniciado com a capacitação das equipes do CREDE e das escolas. Nestas, o conselho escolar é preparado para que, contando com o apoio do grêmio estudantil e núcleo gestor realize todo o processo avaliativo, desde a sensibilização à análise dos dados e a produção dos relatórios.

Os instrumentais são aplicados de forma coletiva. Cada segmento tem a sua própria reunião ou assembléia, sendo essa subdividida em grupos de até dez participantes por segmento. Estes, por sua vez, contam cada um com um moderador e com um redator, responsáveis pela condução e registro das opiniões. Ao final dos trabalhos, os grupos de redatores reúnem-se para sistematizar os dados que serão digitados em um programa computacional produzido especialmente para esse fim.

Com os resultados analisados, a escola produz seu relatório sendo esse analisado pela comunidade. Do relatório são extraídos os pontos mais relevantes que constam em um boletim a ser amplamente divulgado para todos os segmentos. Assim, a AVALIE_CE busca o autoconhecimento da instituição escolar.

A Gestão Participativa e as Relações Internas da Escola

As mudanças ocorridas na escola são um reflexo do que acontece na sociedade. O processo de redemocratização do Brasil também foi resultado de uma movimentação política ocorrida de forma mais efetiva entre 1979 a 1981, quando os sindicatos do ABC paulista deram início a paralisações, reivindicando melhores salários, ocasionada por uma inflação desenfreada. Nesse mesmo período é promulgada a lei da anistia, bem como o fim do bipartidarismo e o surgimento de novos partidos que acaba por culminar no movimento pelas Diretas Já.

Nesse período de intensas mudanças no contexto político-social emergem também discussões diversas nas universidades, nos encontros de pesquisas sobre a alta taxa de analfabetismo, reprovação, evasão escolar, como também, em relação ao tratamento dado às questões educacionais com base no clientelismo existente na escola. Toda essa movimentação impulsionou a sociedade em busca de soluções que viessem modificar o quadro político vigente.

Como a escola é lugar de aprendizagem, tornava-se necessário refletir sobre essas ações, o que deu início a pequenos ensaios para reverter as posturas autoritárias que não admitia críticas em relação o trabalho executado na escola. Diante desse quadro, alguns municípios com administração mais democrática dão início a gestão escolar pautada em princípios participativos.

Reconquistado o direito ao voto e as liberdades democráticas, na década de 90, posturas autoritárias e conservadores perdiam espaços na educação e apontavam para que no seio da escola ocorressem outras formas de convivência.

No que diz respeito à legislação, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 5692/71, que há muito estava sendo questionada por não atender mais ao contexto atual, acaba por ser substituída em meados da década pela LDB nº 9394/96. Esta veio reforçar o processo de mudança das práticas vigentes na escola.



Na escola pública deve haver uma busca constante de aprimoramento das relações democráticas, em contraposição a valores que se opõem aos princípios democráticos, como o individualismo, a competitividade, o egoísmo. Isso porque quando privilegiamos apenas o indivíduo deixamos em segundo plano os interesses coletivos. Em uma gestão democrática as responsabilidades são compartilhadas com a comunidade, conseqüentemente os sucessos e os desafios. Nas práticas democráticas há um processo de crescimento, de amadurecimento de idéias, um aprimoramento constante do grupo.

Os modelos de gestão escolar centrado no autoritarismo não se sustentam mais. A sociedade não aceita mais certas posturas na escola, ela busca líderes capazes e democráticos que têm coragem de expor problemas e buscar soluções junto à comunidade escolar.

As escolas atuais, situando-se diante desses desafios e perspectivas, necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder. (GIRLING et al, 2005: 67).

Numa gestão democrática o sustentáculo é a ação coletiva, a comunicação existente na comunidade escolar, onde há democracia, há liberdade de ação e reflexão, mas também é algo individual, no sentido de que cada um deve se expor com humildade para aceitar as críticas para a partir daí transformar o modo de pensar, isso sempre precedido de relacionamentos e muito diálogo com a comunidade.

Como não há democracia sem diálogo, sem comunicação, ela se torna imprescindível em nossos dias. No intuito de

perceber como se dão essas relações tão importantes e necessárias para uma boa articulação entre todos os segmentos que compõem a escola pública, bem como as várias formas de comunicar-se, a categoria Gestão Participativa foi incluída como uma das principais categorias e dentro desta tratar-se-á especificamente das relações internas na escola pública no Estado do Ceará. Para essa análise, utilizar-se-ão os dados coletados através da Auto-Avaliação Institucional – AVALIE_CE 2005/2006.

O Olhar da Comunidade Escolar Sobre a Comunicação Interna

Na escola, o grau de participação dos segmentos identifica o modelo de gestão adotado. Caso os segmentos interajam de forma efetiva diz-se que a gestão adota um modelo participativo e democrático, preceito defendido pela LDB nº 9394/96.

No intuito de conhecer como se dão as relações internas e os processos de comunicação entre núcleo gestor, professores, funcionários, pais e alunos, a AVALIE_CE contemplou, dentro da categoria Gestão participativa, aspectos referentes à comunicação e ao relacionamento entre os segmentos, especialmente quanto a frequência de reuniões; utilização do espaço escolar pela comunidade; participação dos pais; participação da escola em atividades organizadas pela comunidade; envolvimento dos segmentos na tomada de decisões da escola e formas de relacionamento.

Indagado ao Núcleo Gestor sobre a sua comunicação com os demais segmentos, 98% informou que freqüentemente promove reuniões com o corpo docente. Este percentual, bastante elevado, é um indicativo das constantes reuniões e contato com os professores, o que significa a proximidade no relacionamento, proporcionando momentos de troca de experiência, de socialização das informações que o Núcleo Gestor recebe dos CREDE, a manifestação dos professores dando sugestões, tecendo críticas, diagnosticando a situação vivenciada



por eles, entre outros benefícios. Nesse sentido, é relevante a proximidade entre os docentes e a liderança escolar para um bom desempenho da escola. (Quadro 1)

Outro segmento que o Núcleo Gestor declara manter uma constante comunicação é o de alunos (97,8%). Este percentual é significativo, pelo fato de o aluno ser o personagem principal da escola. O contato com as lideranças gestoras pode proporcionar momentos de interação, servindo como acompanhamento, orientação e estímulo. (Quadro 1)

Quanto à participação dos pais na escola, essa é afirmada por um percentual de 95,0% do núcleo gestor. O entrosamento do pai com a escola faz muita diferença no desempenho dos alunos, porém, é importante ressaltar, que a iniciativa de entrar em contato com a escola **nem sempre** se dá de forma espontânea e por necessidade do próprio pai (47,1%) sendo necessário que esta seja provocada pelo núcleo gestor ou mesmo pelos professores, através de mecanismos que incentivem essa participação. O depoimento de uma escola a seguir ilustra a situação: (Quadro 1)

A comunicação só acontece se alguém impulsionar para isso. Não existe uma comunicação ativa e os pais somente procuram a escola quando são chamados por ela (CREDE 4:2005:43)

Resultados das avaliações de rendimento escolar realizadas pelo Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE) demonstram que quanto mais próximo é o relacionamento do pai com a escola, mais proveitoso é para o aluno. Nesse sentido, observa-se que quando os pais são comprometidos com o acompanhamento da aprendizagem e se sente parte da escola, o rendimento escolar dos filhos destes tende a melhorar.

É importantíssima a participação dos pais nas atividades escolares, pois sem a presença deles, não se pode considerar a

gestão escolar como democrática e participativa. Reconhece-se porém, os limites e as dificuldades em alcançar tal objetivo.

Considera-se importante ressaltar a afirmação de 92,6% dos núcleos gestores em reforçar e incentivar a participação dos estudantes. Os grêmios são instituições representativas que possibilitam a formação de novas lideranças. Esse tipo de agremiação, quando fortalecida, gera a reflexão crítica das ações desenvolvidas possibilitando a quebra de práticas e posturas autoritárias e centralizadoras, ou seja, servem de contraponto ao núcleo gestor, professores e conselho escolar, contribuindo para a um exercício democrático e participativo. (Quadro 1)

Os grêmios e os organismos escolares objetivam o desenvolvimento estudantil, político e social. Todo o esforço depreendido pela escola para desenvolver no alunado a iniciativa à participação, vem fortalecer a formação de cidadãos politizados e capacitados para um melhor desempenho na vida pessoal.

Na categoria em foco, os professores foram indagados sobre três pontos: a) a comunicação da escola com os pais e a comunidade; b) a frequência da utilização do espaço escolar para eventos da comunidade e c) a participação dos pais em relação ao desempenho dos alunos.

Com um percentual de 89,3%, os docentes enfatizam que a escola incentiva à participação dos pais, considerando que esta faz muita diferença no desempenho dos alunos, sendo assim, é reafirmado o que já foi dito anteriormente pelo núcleo gestor. Estes segmentos estão conscientes de que quanto maior a participação dos pais na vida escolar, maior será a aprendizagem dos alunos na escola. (Quadro 2)

Em se tratando da utilização do espaço escolar para eventos da comunidade, 81,9% dos professores e 85,1% dos funcionários afirmam que esta se dá freqüentemente, retratando, assim, o grau de proximidade que a comunidade tem com a escola. Acredita-se, que a gestão da escola vem incentivando esse tipo de utilização para que a comunidade se sinta co-responsável pela



escola no intuito de considerar esta uma extensão de sua casa, e portanto, melhor conservadas. (Quadros 2 e 4)

Os professores (66,8%) declararam ser freqüente a comunicação da escola com os pais e com a comunidade, confirmando o que havia sido apontado pelo núcleo gestor. Essa integração é benéfica, pois agrega os segmentos visando um melhor relacionamento interno e acaba refletindo fora dos muros da escola, junto à comunidade. Entretanto, não se pode deixar de considerar que uma parcela significativa dos professores (30,3%) informa ser parcial à freqüência de comunicação, ocorrendo apenas às vezes. (Quadro 2)

Os pais confirmam o que disse o núcleo gestor e os professores acerca do fato de a escola mostrar a importância de sua participação na vida escolar de seus filhos. Num total de 27.529 pais, correspondendo a 94,5%, pontuaram na freqüência “sempre”. Mesmo sabendo que a freqüência dos pais à escola não se dá de forma intensiva e espontânea, considera-se um avanço o fato de os pais estarem conscientes de que a educação dos filhos não é uma exclusividade da escola. (Quadro 3)

Para a escola, contar com os pais na tarefa de educar os jovens significa dividir responsabilidades. Estes, presentes e acompanhando a vida estudantil de seus filhos contribuem, alimentando o processo de aprendizagem. Por outro lado, o acompanhamento dos pais é fator impulsionador de uma melhoria do ensino por parte dos professores. Esse é um dos diferenciais quando se compara a escola pública com a escola particular.

Os pais ou responsáveis (92,4%) afirmam que a escola promove reuniões com freqüência. Esses são os momentos privilegiados para os contatos e em geral são provocados pela escola, uma vez que de livre e espontânea vontade, o percentual de pais que freqüentam a escola é reduzido para 54,4% e para 55,7% quando se trata de o pai procurar o professor. Assim, considerando tímida a presença dos pais na escola, as reuniões

representam uma estratégia utilizada pelo núcleo gestor auxiliado pelos professores. (Quadro 3)

Os funcionários, ao avaliarem a comunicação do núcleo gestor afirmam, em sua maioria, que são promovidas reuniões freqüentes na escola com todos os segmentos (85,9%) e especificamente com eles (82,5%). Sabendo-se, pelos dados da AVALIE_CE, que a categoria dos funcionários muito raramente ou nunca participam de capacitações, essas reuniões podem vir a servir como espaço de troca de conhecimentos. Infelizmente, nem sempre as reuniões promovidas servem como momento de reflexão e capacitação, sendo essas, em sua grande maioria, especialmente as que envolvem pais e funcionários, realizadas para passar informações sobre decisões já tomadas e sobre aspectos burocráticos da escola. (Quadro 4)

Essa afirmação sobre os conteúdos das reuniões está respaldada no fato de que pouco mais da metade dos funcionários (57,5%) afirma ser envolvida nas tomadas de decisões da escola. Refletindo sobre esses dados e comparando o grau de envolvimento dos funcionários em relação ao comprometimento desses com a escola, ainda se faz necessário um maior envolvimento dos funcionários com a escola para que o desempenho das funções desses funcionários possa também refletir em todas as ações da escola. A participação desse segmento, que inclui os auxiliares de serviço, merendeiras e outros nas ações da escola, demanda crescimento, integração por parte destes em relação à escola. (Quadro 4)

A comunicação dos professores com eles mesmos e com os outros segmentos da escola, segundo informação por eles prestadas, se dá de forma amigável, sincera e direta, sendo a maior pontuação quando se refere ao grupo dos funcionários (87,3%) e em segundo com o núcleo gestor da escola (84,7%). É com os pais que um menor percentual (68,7%) de professores dizem manter um relacionamento freqüente. Para 21,0% o relacionamento com os responsáveis de seus alunos se dá em



parte. Já com os alunos, o principal ator da escola essa comunicação, 74,6% diz manter com seus alunos uma comunicação amigável e sem atrito. Para 17,8% a relação amigável com os alunos se dá em parte e 5,9% dos professores dizem não existir um bom relacionamento entre professor e aluno. (Quadro 5)

Considera-se preocupante que cerca de 3.000 professores digam não ter com seus alunos um relacionamento freqüente, amigável e sem atritos. Caso não haja uma boa comunicação entre esses segmentos, como é possível a promoção da formação do cidadão? As atividades desenvolvidas pelos professores, seja dentro ou fora da escola, atividades escolares ou extra-escolares e até mesmo as conversas informais, constituem-se em aprendizagem, em contribuição para o desenvolvimento social, psíquico e formal para os estudantes, afinal, o aluno é a razão de ser da escola e o professor deve estar a serviço dele.

Em relação ao segmento aluno, sejam os de 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental ou do Ensino Médio, a comunicação ocorre de forma amigável e sincera entre cerca de 40% a 60% dos diversos segmentos. É válido salientar que entre os alunos do Ensino Médio verifica-se uma queda em cerca de 10 pontos percentuais para a redução da comunicação. O maior percentual de comunicação freqüente com os alunos, ao contrário do esperado, se dá com funcionários (62,8% dos alunos do Ensino Fundamental e 57,9% dos alunos do Ensino Médio) e não com os professores (55,7% dos alunos do Ensino Fundamental e 47,6% dos alunos do Ensino Médio). Por outro lado, o menor percentual de comunicação freqüente e amigável se dá entre os próprios alunos (44,7% dos alunos do Ensino Fundamental e 41,9% dos alunos do Ensino Médio). (Quadro 6)

Tais resultados são preocupantes, particularmente, quando se observa que os resultados de comunicação mais baixos estão juntos na sala de aula, entre o formador e o formando e

entre aqueles que por estarem na mesma faixa etária e viverem os mesmos conflitos, deveriam estar mais unidos e se comunicando de forma mais amigável e próximo possível.

No que diz respeito à figura do educador, consegue-se perceber através dessa avaliação que o relacionamento está se dando de forma bastante conflituosa. O professor não está sabendo lidar com o jovem, conquistá-lo para a aprendizagem, depositando sua confiança e estimulando-o a crescer. O estímulo e a disciplina são apontados pelo SPAECE como fatores associados ao rendimento escolar.

Considerações Finais

Consideramos importantíssima a comunicação que se dá dentro da escola, pois a unidade escolar é lugar de aprendizagem, de relacionamentos, de integração. É nela onde os sujeitos aprimoram suas inter-relações.

Uma gestão não é participativa se os relacionamentos internos ocorrerem sobre bases fluidas. O conflito é inerente a qualquer grupo, entretanto a sua existência deve ser trabalhada para que o grupo tenha ganhos coletivos. Caso os segmentos que compõem a escola não interajam entre si, pela necessidade de dirimir os conflitos e buscar o que é melhor para a escola como um todo, isso reflete negativamente nos resultados obtidos pela escola e na comunidade com um todo. O educador Paulo Freire destaca que:

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se opõe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.” (In: MEC 2004: p.09)



Os pais são membros primordiais nesse processo de inter-relações fundamentais para a unidade escolar, se ainda não se alcançou o patamar desejado é necessário buscar estratégias de integração ou mesmo inserir no calendário da escola reuniões para formação da comunidade através de seus representantes, não só dentro dos muros da escola, mas também no seu entorno.

Essa busca não deve ser só pela presença da comunidade unicamente por estar perto da escola, mas para que esta venha a ter uma participação ativa nas discussões e tomadas de decisão contribuindo assim para o crescimento e melhoria da educação.

Ressalta-se, também, que a comunicação entre o segmento pais e a escola precisa ser reforçada, é necessário buscar mecanismos que estimulem a participação. Essa participação deve ser consciente, através de um posicionamento crítico diante das dificuldades que os pais têm em relação à aprendizagem dos seus filhos, ou em relação ao acompanhamento necessário na formação pessoal e de comportamento, pelos inúmeros distúrbios que ao jovem é apresentado pelas turbulências do mundo/sociedade moderna. Nesse sentido, salienta-se que:

“ o binômio família-comunidade é importante para manter um bom relacionamento com a escola, e não se restringe apenas a reclamações que dizem respeito ao comportamento dos alunos. Mas, o que se observa, é que a comunidade não se deu conta ainda da importância da escola como fator de transformação do ser humano e da sociedade. A ausência de compromisso da própria comunidade, a falta de participação (.....), assim como a inabilidade da própria escola em conscientizar e estimular o envolvimento da família e da comunidade em seus projetos, traduzem a limitação atual da relação es-

cola-família-comunidade” (Revista Gestão em Rede, Vera Sandra Chagas. Agosto 2005 p. 10 Citado por: Relatório do CREDE 4)

Para que o pai vá a escola é preciso fazer com que este se sinta bem nela. Tentando afastar da lembrança que eles eram chamados apenas para ouvir reclamações ou para reclamar do procedimento de algum professor. Eles devem participar dos eventos da escola, desde o momento do planejamento, tendo a oportunidade de opinarem e dentro do possível, ver suas sugestões sendo atendidas. Desta forma, acredita-se que no momento em que a escola envolver os pais nas suas ações, eles se sentirão parte integrante dela e sua relação conseqüentemente mudará, devido à proximidade da família com a escola dos seus filhos.

Observamos também no segmento alunos, que eles não se relacionam muito bem entre si. Torna-se um desafio criar mecanismos para superar as barreiras de comunicação e tornar sadio os conflitos existentes.

O desafio da escola em manter o bom relacionamento interno entre todos os segmentos que a compõem é permanente e rico, pois assim é possível viabilizar o desenvolvimento da unidade escolar.

Referências Bibliográficas

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica.

BRASIL. Ministério da Educação – Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública / elaboração Genuíno Bordignon – Brasília: MEC, SEB, 2004 – 60 p. caderno 5.

BRASIL. Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei 9394/96. São Paulo: Editora do Brasil, 2000.



CEARÁ/SEDUC – Novos paradigmas de gestão escolar – Fortaleza: Edições SEDUC, 2005 p. 67 (Coleção gestão escolar)

CEARÁ/CREDE 4. Relatório da Auto-Avaliação Institucional das Escolas Públicas do CREDE 04, Camocim, 2005/2006 (mimeo)

CEARÁ/SEDUC/CEPAE. Relatório Geral da Avaliação das Escolas Públicas do Ceará – 2003, Fortaleza, 2003.

CEARÁ/SEDUC/CEPAE. Relatório Geral da Auto-Avaliação Institucional das Escolas Públicas do Ceará (AVALIE_CE) – Rede Estadual, 2006, Fortaleza, 2006.

ANEXOS

Quadro 1 – Resposta do Núcleo Gestor sobre a comunicação entre os segmentos.

Formas de comunicação	Frequência						Nº de Respond.	
	Sempre		Nem sempre		Nunca		Abs	%
	Abs	%	Abs	%	Abs	%		
Promove reuniões com o	2096	98,0	39	1,8	0	0,0	2139	100
Promove reuniões com o	1563	73,1	552	25,8	17	0,8	2139	100
É frequente a comunicação com os pais e com a	1587	74,2	537	25,1	6	0,3	2139	100
Os pais entram em contato com os integrantes do Núcleo Gestor por iniciativa própria.	1095	51,2	1008	47,1	18	0,8	2139	100
É frequente a comunicação da escola com os alunos.	2091	97,8	44	2,1	0	0,0	2139	100
É frequente a utilização do espaço escolar para eventos da comunidade.	1812	84,7	307	14,4	16	0,7	2139	100
Enfatiza a participação dos pais demonstrando que essa faz muita diferença no desempenho dos alunos.	2032	95,0	86	4,0	6	0,3	2139	100
Enfatiza a participação dos alunos e incentiva a organização em grêmios.	1980	92,6	148	6,9	2	0,1	2139	100



Quadro 2 – Resposta dos professores sobre a comunicação da escola com a comunidade e pais

Formas de Comunicação	Frequência						Nº de Respostas		Não opinaram	
	Sempre		Nem sempre		Nunca		Abs	%	Abs	%
	Abs	%	Abs	%	Abs	%				
É frequente a comunicação da escola com os pais e com a comunidade.	8684	66,8	3938	30,3	103	0,8	12725	97,8	282	2,2
É frequente a utilização do espaço escolar para eventos da comunidade.	10649	81,9	1893	14,6	221	1,7	12763	98,1	244	1,9
A escola enfatiza a participação dos pais demonstrando que essa faz muita diferença no desempenho dos alunos.	11621	89,3	829	6,4	144	1,1	12594	96,8	413	3,2

Quadro 3 – Resposta dos pais sobre a comunicação da escola com a comunidade e pais.

Formas de Comunicação	Frequência						Nº de Respostas		Não opinaram	
	Sempre		Nem sempre		Nunca		Abs		%	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
A escola promove reuniões com os pais.	26920	92,4	1434	4,9	81	0,3	28435	97,6	697	2,4
A escola promove reuniões com a comunidade.	15382	52,8	7159	24,6	2977	10,2	25518	87,6	3560	12,4
Os pais entram em contato com o Núcleo Gestor sem que sejam chamados.	15838	54,4	9619	33,0	2552	8,8	28009	96,1	1.123	3,9
Os pais entram em contato com os professores sem que sejam chamados.	16230	55,7	9038	31,0	2831	9,7	28099	96,5	1033	3,6
Os professores entram em contato com os pais.	16597	57,0	8151	28,0	3132	10,8	27880	95,7	1252	4,3
O Núcleo Gestor participa de atividades organizadas pela comunidade.	17278	59,3	5579	19,2	2417	8,3	25274	86,8	3858	13,3
A Escola é utilizada para eventos da comunidade.	23401	80,3	2793	9,6	1019	3,5	27213	93,4	1919	6,6
A escola chama a atenção dos pais para a importância de sua participação na melhoria da aprendizagem dos filhos.	27529	94,5	873	3,0	115	0,4	28517	97,9	615	2,1



Quadro 4 – Resposta dos funcionários sobre a comunicação do núcleo gestor com os demais segmentos.

Formas de Comunicação	Sempre		Frequência				Nº de Respond.		Não opinaram	
			Nem sempre		Nunca					
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
O Núcleo Gestor promove reuniões com todos os segmentos.	5840	85,9	783	11,5	84	1,2	6707	98,6	93	1,4
O Núcleo Gestor promove reuniões com todos os funcionários.	5609	82,5	1007	14,8	107	1,6	6723	98,9	76	1,1
O Núcleo Gestor envolve os funcionários nas decisões da escola. Os funcionários envolvem-se nas atividades organizadas pela comunidade.	3909	57,5	2223	32,7	545	8,0	6677	98,2	123	1,8
	3624	53,3	2234	32,9	757	11,1	6615	97,3	185	2,7
O espaço escolar é frequentemente utilizado para realização de eventos da comunidade.	5789	85,1	787	11,6	148	2,2	6724	98,9	76	1,1

Quadro 5 – Resposta dos professores sobre a comunicação dos professores com os demais segmentos.

Comunicação dos professores	Frequência									Nº de Respond.	Não opinaram	
	Sim		Não		Em parte		Abs		Abs			
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs			%
Os professores e o Núcleo Gestor comunicam-se de forma amigável, sincera e direta.	11021	84,7	320	2,5	1436	11,0	12777	98,2	244	1,8		
Os professores mantêm com os pais e com a comunidade uma boa comunicação.	8939	68,7	898	6,9	2733	21,0	12570	96,6	437	3,4		
Os professores têm contato direto e amigável com todos os funcionários.	11356	87,3	378	2,9	1038	8,0	12772	98,2	235	1,8		
Os professores e alunos comunicam-se de forma amigável e sem atritos.	9697	74,6	769	5,9	2315	17,8	12781	98,3	226	1,7		



Quadro 6 – Resposta dos alunos de 5ª a 8ª série do EF e Ensino Médio sobre a comunicação com os demais segmentos.

	Formas de Comunicação	Frequência						Nº de Respond.		Não opinaram	
		Sim		Não		Em parte		Abs	%	Abs	%
		Abs	%	Abs	%	Abs	%				
5ª a 8ª série do Ensino Fundamental	Os alunos comunicam-se de forma amigável, sincera e direta com os professores.	9506	54,6	2335	13,4	5268	30,3	17109	98,3	302	1,7
	Os alunos mantêm uma boa comunicação com o Núcleo Gestor.	10469	60,1	2635	15,1	4021	23,1	17125	98,4	286	1,6
	Os alunos mantêm uma boa comunicação com os funcionários.	10928	62,8	2218	12,7	3923	22,5	17069	98,0	342	2,0
	Os professores e alunos comunicam-se de forma amigável e sematritos.	9705	55,7	2110	12,1	5284	30,3	17099	98,2	312	1,8
	Os alunos comunicam-se de forma amigável, sincera e entre si.	7779	44,7	2724	15,6	6309	36,2	16812	96,6	599	3,5
Ensino Médio	Os alunos comunicam-se de forma amigável, sincera e direta com os professores.	14757	47,0	3921	12,5	12034	38,3	30712	97,7	712	2,2
	Os alunos mantêm uma boa comunicação com o Núcleo Gestor.	16108	51,3	6659	21,2	7848	25,0	30625	97,5	799	2,5
	Os alunos mantêm uma boa comunicação com os funcionários.	18184	57,9	4800	15,3	7707	24,5	30691	97,7	733	2,3
	Os professores e alunos comunicam-se de forma amigável e sematritos.	14964	47,6	4104	13,1	11765	37,4	30833	98,1	591	1,8
	Os alunos comunicam-se de forma amigável, sincera e entre si.	13173	41,9	5202	16,6	11911	37,9	30286	96,4	1.138	3,6