



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA- UnB

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CARLA DOS ANJOS CRISPIM

**GESTÃO ESCOLAR: DENTRO DE UMA CULTURA LOCAL
(CENTRO DE ENSINO MÉDIO Nº 1 DO RIACHO FUNDO I)**

Brasília, DF

2011

CARLA DOS ANJOS CRISPIM

**GESTÃO ESCOLAR: DENTRO DE UMA CULTURA LOCAL
(CENTRO DE ENSINO MÉDIO Nº 1 DO RIACHO FUNDO I)**

Trabalho Final de Curso apresentado, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia, à Comissão Examinadora da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, sob a orientação do professor doutor Remi Castioni.

Orientador: Prof. Dr. Remi Castioni

Brasília, DF

2011

©2011 Carla dos Anjos Crispim

Todos os direitos reservados

Universidade de Brasília
Faculdade de Educação

Ficha Catalográfica

CRISPIM, Carla dos Anjos.

Gestão Escolar: Dentro De Uma Cultura Local (Centro de Ensino Médio nº 1 do Riacho Fundo I). Monografia (Graduação em Pedagogia)- Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2011

CARLA DOS ANJOS CRISPIM

**GESTÃO ESCOLAR: DENTRO DE UMA CULTURA LOCAL
(CENTRO DE ENSINO MÉDIO Nº 1 DO RIACHO FUNDO I)**

Trabalho Final de Curso apresentado, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia, à Comissão Examinadora da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, sob a orientação do professor doutor Remi Castioni.

Brasília, 25/07/2011

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Remi Castioni (Orientador)
Universidade de Brasília - Faculdade de Educação

Prof. Dr. Rogério de Andrade Córdova
Universidade de Brasília - Faculdade de Educação (examinador)

Prof.^a Dr^a Sonia Marise Salles Carvalho
Universidade de Brasília - Faculdade de Educação (examinador)

Dedico esse trabalho a minha família, em especial aos meus irmãos, Wagner, Adauto, Thiago e Alexandre, pois, em toda a minha vida, estiveram ao meu lado. Sem a ajuda, cautela e companheirismo desses, eu não teria chegado até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelos ensinamentos propostos em minha vida, pelas oportunidades de crescimento e evolução. Agradeço aos professores os quais me deram a honra de participar de aprendizagens e convívio diário de sua vida acadêmica, aos meus irmãos. Agradeço. Agradeço em especial ao meu irmão Thiago Dos Anjos Crispim, que teve paciência e disponibilidade de seu tempo para ajudar-me nesse trabalho. Agradeço, DE FORMA MAIS GRANDIOSA, aos meus amigos, que me apoiaram e me escutaram nas horas de alegrias e tristezas e me propuseram momentos de sabedoria e diversão!

A ESSA GALERA, O MEU MUITO OBRIGADO!!!

"A DIALÉTICA É CIÊNCIA QUE MOSTRA COMO AS CONTRADIÇÕES PODEM SER CONCRETAMENTE (ISTO É, *VIR-A-SER*) IDÊNTICAS, COMO PASSAM UMA NA OUTRA, MOSTRANDO TAMBÉM PORQUE A RAZÃO NÃO DEVE TOMAR ESSAS CONTRADIÇÕES COMO COISAS MORTAS, PETRIFICADAS, MAS COMO COISAS VIVAS, MÓVEIS, LUTANDO UMA CONTRA A OUTRA EM E ATRAVÉS DE SUA LUTA." (HENRI LEFEBVRE, *LÓGICA FORMAL/ LÓGICA DIALÉTICA*, TRAD. CARLOS N. COUTINHO, 1979, P. 192).

CRISPIM, Carla dos Anjos. *Gestão Escolar: Dentro De Uma Cultura Local (Centro de Ensino Médio nº 1 do Riacho Fundo I)*. Monografia (Graduação em Pedagogia)- Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

RESUMO

O presente estudo elege como objeto de investigação a reconstrução e a operacionalização de um modelo de gestão próprio voltado para as condições do Centro de Ensino Médio nº 1 do Riacho Fundo I. Nesse estudo a questão cultural mostra-se presente, pois é nas relações produzidas entre os sujeitos (corpo discente, dos docentes, funcionários e toda equipe da instituição) no cotidiano da escola citada, que se verifica, um comportamento, onde será possível estabelecer um processo de gestão voltada para a criação e realização das práticas pedagógicas utilizadas no Centro de Ensino Médio nº 1 do Riacho Fundo I.

Palavras chaves: Modelo de Gestão; Cultura e Práticas Pedagógicas.

RESUMEN

Este estudio elige como objeto de la operación de investigación y reconstrucción de un modelo de gestión propio frente a las condiciones de lo Centro de Ensino Médio No. 1 do Riacho Fundo I. Este estudio muestra la cuestión cultural está que presente, ya que se produce en las relaciones entre los sujetos (alumnado, profesores, empleados y todo el personal de la institución) en el diario citado a la escuela, que es un comportamiento, donde será posible establecer una proceso de gestión centrado en la creación e implementación de las prácticas pedagógicas utilizadas en lo Centro de Ensino Médio nº 1 do Riacho Fundo I.

Palabras clave: Modelo de Gestión, Cultura y Prácticas Pedagogía..

SUMÁRIO

RESUMO	8
RESUMEN	9
Apresentação	12
PRIMEIRA PARTE	14
MEMORIAL	14
Revivendo lembranças:.....	14
Vida escolar:	15
UNB sonho conquistado:	17
SEGUNDA PARTE	19
INTRODUÇÃO	19
Capítulo 1 – A Importância da Cultura Escolar na Elaboração de Projeto de Gestão Democrática Escolar.	21
1.1 - Da Cultura escolar	21
1.2 -A Influência da Cultura no Processo de Gestão	23
Capítulo 2 - LEGISLAÇÃO APLICADA À GESTÃO DEMOCRÁTICA	24
2.1 – ASPECTOS.....	24
2.2 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº 9.394/96	24
2.3 – Concepções acerca de gestão democrática.....	25
Capítulo 3 – METODOLOGIA	27
3.1 – Meios UTILIZADOS PARA COLETAS DE DADOS	27
CAPÍTULO 4 - gestão escolar: dentro de uma cultura local (ENSINO MÉDIO Nº1 DO RIACHO FUNDO I)	29
4.1 - escolha do CENTRO DE ENSINO MÉDIO Nº1 DO RIACHO FUNDO I.....	29
4.2 - Dados referentes ao Centro de Ensino Médio número nº1 do Riacho Fundo I.....	30
4.2.1 – Surgimento da Cidade Satélite Riacho Fundo 1.....	30
4.2.2 – Construção da escola	31
4.2.3 – Do funcionamento e disposições estruturais	31
4.2.4 – Projetos desenvolvidos.....	32
4.2.5 – Finanças	33

4.3 - VISÕES DOS GESTORES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR	33
4.3.1 – Análises	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
ANEXO A	52

APRESENTAÇÃO

A presente monografia tem como objeto de estudo a gestão escolar do Centro de Ensino Médio nº1 do Riacho Fundo I, bem como a cultura da escola produzida nas relações que se estabelecem entre os sujeitos no cotidiano dessa instituição. A investigação procurou analisar a cultura da escola e como a gestão escolar lida no cotidiano com as ambiguidades de captação de recursos privados para melhorar as condições de ensino no espaço público. Essa cultura produzida na escola se expressa impregnada na visão do corpo discente, dos docentes, funcionários e toda equipe da instituição ao reconstruir e ao operacionalizar um modelo de gestão próprio embrenhado nas condições locais.

Os objetivos propostos de estudo são: analisar como os gestores escolares agem diante da falta ou da insuficiência de recursos financeiros decorrentes das políticas dos governos; compreender como e que cultura a escola cria e perpassa o entendimento de toda comunidade, em especial sobre as relações entre a comunidade escolar e local; e deste modo, analisar a partir dos dados captados as articulações entre as práticas privadas no interior do Centro de Ensino Médio nº1 do Riacho Fundo I, no Distrito Federal.

O texto está estruturado em três partes. A primeira o Memorial destacando histórico da cidade satélite e do Centro de Ensino Médio nº 1 do Riacho Fundo I. bem como a trajetória de aprendizagens dentro e fora da escola da futura pedagoga.

Na segunda apresenta-se a visão dos teóricos sobre a cultura escolar, cultura da escola e gestão democrática.

Na terceira parte apresentam-se os dados observados no Centro de Ensino e as visões dos gestores na prática da gestão escolar e sobre as relações sociais e finanças. Elegeu – se como equipe gestora: Diretor (D), Vice Diretor (VD), Coordenador Pedagógico (CP), Auxiliar de Administração (AA), Professor (P) e Porteiro (PT)

Deste modo, intenta compreender como os gestores do Centro de Ensino Médio 1 do Riacho Fundo I se manifesta diante das dificuldades financeiras, e como

gestores, professores e comunidade interna conduzem e mediam a escassez de recursos e se a gestão democrática é exercida. A cultura da escola põe em evidência como na prática o diálogo se realiza.

Esta pesquisa expõe as considerações finais elaboradas a partir do estudo aqui realizado, com a lucidez dos autores e com respostas dos agentes pesquisados.

Uma das justificativas que levaram a pesquisadora a delimitar o estudo da gestão escolar: dentro de uma cultura local (Centro de Ensino médio nº 1 do Riacho Fundo I), foi o fato que esse trabalho representa o auge de um percurso acadêmico sólido e importante para a pedagogia, que precisa cada vez mais se engajar na política como atividade primordial para o avanço e desenvolvimento da educação no Brasil.

PRIMEIRA PARTE

MEMORIAL

O memorial é parte importante na elaboração desse trabalho, pois mostrará minha trajetória estudantil em todos os ambientes, afinal aprendi na Pedagogia que o ser humano não aprende só na escola e sim em todos os ambientes que ele convive. Logo, segundo Karl Marx (1818-1883) “o ser humano é produto do meio”. Deste modo, iniciarei minha narração.

REVIVENDO LEMBRANÇAS:

Nasci em 17 de março de 1986, em Brasília. Sou a mais nova de cinco irmãos. Sendo todos homens mais velhos que eu. Filhos do mesmo pai e da mesma mãe. Logo cedo, eu tinha 1 e 6 meses de idade, perdemos nossa mãe de câncer de mama (seio), há época não existia toda essa tecnologia de hoje capaz de diagnosticar de forma precisa e precoce. Meu pai ficou sem rumo, cinco filhos menores de idade para criar e sem o norte de uma mulher que era o seu alicerce, ótima mãe, dona de casa e esposa. Sendo assim, a família maior se reuniu e decidiu ajudá-lo a dar um rumo em nossas vidas. Alguns tios queriam ficar com os dois mais novos dos irmãos (que me incluía), enquanto outros se dispuseram a criar os mais velhos. A única sensata postura que o meu pai pode ter tido na vida foi falar: “separados eles não ficam.” E assim, minha avó paterna a qual tenho muito apreço se dispôs a criar-nos. Meu pai, esse, inscrito na lista do PDOT- Plano Diretor de Ordenamento Territorial recebeu um lote, numa cidade satélite denominada Riacho Fundo I, logo, ele passou o lote para um de meus tios construírem a casa para morarmos juntamente com meus avôs, meu pai ficou responsável por colocar comida dentro de casa. E assim eu fui crescendo.

VIDA ESCOLAR:

Quando tinha por volta dos 5 anos de idade, na época eu cursava o jardim III em uma escolinha perto de casa, no período da tarde, localizada na Região Administrativa Cruzeiro, a quadra não me recordo. O que eu me lembro dessa época, é que fui esquecida lá, voltei para casa já estava de noite e o meu irmão mais velho quem foi me buscar.

Já no pré-escolar, eu morava com uma tia minha, no Setor P SUL (um bairro de Ceilândia), porque era mais próximo da escola. Nessa escola eu tenho a nítida lembrança de aprender a música do lanche e dos dedinhos e também, que fiz xixi na sala e a professora me mandou limpar.

Da 1ª série do fundamental até o Ensino Médio cursei todo nas escolas do Riacho Fundo 1, onde resido atualmente. Da 1ª série à 3ª série do Ensino Fundamental, cursei na Escola Classe 01 (Colégio Verde como é conhecido na cidade). Na 1ª série o que me marcou foi o nome da professora: Inês. Na 2ª série, foi eu ser confundida pela professora por menino, pois na época estava passando a novela A Viagem e a moda era usar o cabelo curto. Além da moda, foi o jeito mais eficiente de acabar com piolhos que havia em minha cabeça. Na 3ª série eu descobri o que era “ficarem em recuperação”, crianças que não haviam obtidos notas para passar e assim, ficava tendo aulas a mais para poder recuperar a nota. Ou seja, as férias tardaram um pouco mais a chegar.

Da 4ª série até o final do Ensino Médio, cursei todo no Centro de Ensino Médio nº 1 do Riacho Fundo I. Na 4ª série lembro – me que tive duas professoras uma que ministrava aulas de ciências e matemática e outra que ministrava aulas de estudos sociais e português. Nesse mesmo ano, havia 3 de meus irmãos estudando na mesma escola, porém não nos encontrávamos lá, porque as crianças mais novas ficavam no período da tarde, e os mais velhos 7ª e 8ª séries eram no período matutino, dessa maneira eles estudavam na parte da manhã.

Na 5ª série, lembro-me que tive vários professores e eles diziam: “você tem que se comportar, não são mais crianças, a 4ª série já passou.” E foi nesse período que eu comecei a me firmar, questionava muito e tinha uma voz mais ativa com meus colegas de classe.

Na 6ª, 7ª e 8ª séries, fui representante de turma, e sempre debatia com professores e gestores, porém esses não aceitavam minhas opiniões. Incitava aos meus colegas para não abaixarmos a cabeça e lutarmos pelos nossos ideais. Após a formatura do ensino fundamental, muitos colegas foram para a Escola Normal, Setor Leste, Centro de Ensino Médio 01 do Núcleo Bandeirante (antigo CENB). Eu queria ir para o Colégio Militar, já ouvia conversas que lá o ensino era o mais conceituado das escolas públicas, porém meu pai não quis fazer a transferência para nenhum lugar, achava tudo muito burocrático, disse que era para terminar os estudos onde eu estava, afinal, dois de meus irmãos haviam terminado no Centro de Ensino Médio nº 1 do Riacho Fundo I.

No Ensino Médio, 1º e 2º anos quando eu não era a representante de turma eu era a vice, mas sempre atuante nas discussões e debates em sala, e também nas bagunças, sempre defendendo o grupo discente, sempre arrumava argumentos para os atos cometidos. Minha turma era considerada a mais explosiva, porém com o melhor rendimento em notas. Éramos unidos. Fazíamos planos para a formatura do 3º ano. Nesse mesmo período o Centro de Iniciação Desportiva – CID de voleibol, que contava com os alunos da própria escola além de alunos de outras escolas que tinham idade para participar do time, utilizava a área da quadra da escola, que fica na área externa ao ambiente das salas de aula, participava assiduamente, era meu prazer: - jogar vôlei. Entretanto, a direção da escola não era a favor de continuar a emprestar a quadra para o projeto, eles diziam que entravam pessoas estranhas no interior da escola e eles não queriam problemas. Nessa fase de minha adolescência, em casa era a época em que qualquer discussão era motivo para querer sair de lá, cheguei a fugir duas vezes após discussões com minha avó (ela não aceitava que minhas amigas fossem fazer trabalhos escolares na casa dela, na qual eu moro). Contudo, logo era achada por meus irmãos, ou eu estava na casa de uma amiga (meu ciclo de amigos perdura até hoje, desde a 1ª série do ensino fundamental) ou estava fazendo o que gostava: jogando vôlei. Era também a época das adolescentes que engravidavam cedo, e a aposta da família era que eu seria a próxima. Não aconteceu.

Último ano, 3º ano do Ensino Médio, esse foi o meu ano mais desolador de toda minha vida estudantil, como fazíamos planos para a formatura foi uma decepção o início desse ano de 2006. A direção separou toda a turma do ano

anterior, que era o 2ºB e assim, o grupo de amigos não tinham mais as horas durante as aulas para interagir, somente o intervalo. Era o tempo do dia que eu esperava ansiosamente. Desse modo, meu rendimento caiu, não tinha mais interesse pelas matérias, e como sempre fui polêmica na escola, por conselhos de meus irmãos resolvi me calar e não mais debater com professores e gestão. Apenas, terminar o curso e seguir em frente. Tentei mais uma vez mudar de escola, entretanto, além do meu pai se abster do problema, os meus irmãos acharam melhor eu continuar, afinal era só mais um ano. O último ano nessa escola. Um ano marcante e cheio, estudava no período matutino, estagiava no MPDFT durante o vespertino e no noturno fazia cursinho pré vestibular, o qual um dos meus irmãos pagou.

UNB SONHO CONQUISTADO:

Terminei o ensino médio e fui atrás da grande conquista que sonhava para minha vida: entrar na UnB. Eu não tinha muita opção, ou entrava na UnB ou arrumava um emprego para pagar uma faculdade privada.

No início prestei vestibulares para o curso de Engenharia Florestal. Tentei duas vezes, sem êxito. Dois de meus irmãos, os quais eram mais próximos de minha idade, aconselharam-me a prestar para Pedagogia (noturno), já que a nota de corte não era tão alta e ainda poderia trabalhar ou estagiar na parte do dia.

Foi o que fiz, e deu certo. Passei para Pedagogia. Nos primeiros semestres, tive um contraste muito grande de pensamentos, porque, saía de um ambiente escolar que tinha que me calar e concordar com tudo, para um universo que me encorajava a falar, a questionar e colocar minha opinião sobre todos os assuntos debatidos em sala, e todos respeitavam opiniões diferentes.

Durante minha vida acadêmica, não aproveitei tanto quanto eu gostaria da universidade, estagiava durante o dia. Mas mesmo assim, pude participar da realidade que é uma universidade, participei de fóruns, encontros nacionais, debates, programas de extensão, programa de iniciação científica, as famosas

greves. Conheci o lado humanitário da educação juntamente com a saúde, que eu não acreditava mais que existia. Descobri enfim o sentido da filosofia, sociologia e antropologia. Estive presente com pessoas de outras culturas, outras formas de pensar, e o melhor de tudo isso, todas se respeitavam. Fiz mais amigos. Conheci mais pessoas. E consegui conversar por igual com professores, e graças a Pedagogia a minha mágoa por professores e gestão se acalmou, pude compreender o lado docente, e foi neste contexto que resolvi voltar à minha origem e pesquisar a gestão que me acompanhou durante a minha vida de estudante no ensino médio.

Bem, e em casa todos inclusive meu pai, torce para que a filha caçula consiga também chegar aonde os outros quatro filhos chegaram: adultos fortes, formados, funcionários públicos e construindo suas próprias famílias.

SEGUNDA PARTE

INTRODUÇÃO

O presente estudo elege como objeto de investigação a reconstrução e a operacionalização de um modelo de gestão próprio voltado para as condições do Centro de Ensino Médio nº 1 do Riacho Fundo I. Nesse sentido, será apresentado como a gestão escolar lida no cotidiano com as ambiguidades de captação de recursos privados para melhorar as condições de ensino no espaço público.

Merece destacar que foi eleita como equipe gestora: Diretor (D), Vice Diretor (VD), Coordenador Pedagógico (CP), Auxiliar de Administração (AA), Professor (P) e Porteiro (PT)

Nesse estudo a questão cultural mostra-se presente, pois é nas relações produzidas entre os sujeitos (corpo discente, dos docentes, funcionários e toda equipe da instituição) no cotidiano da escola citada, que se verifica, um comportamento, onde será possível estabelecer um processo de gestão voltada para a criação e realização das práticas pedagógicas utilizadas no Centro de Ensino Médio nº 1 do Riacho Fundo I.

Segundo a Legislação vigente, Lei nº 9394/96 Art. 14 que assim assevera:

*“Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as **suas peculiaridades** e conforme os seguintes princípios:*

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.”(grifo nosso)

Dessa forma, infere-se do artigo acima a necessidade das escolas transporem para outro modelo de gestão que tenha a participação de alunos, professores, auxiliares, toda a comunidade.

Nesse sentido, faz-se necessário conhecer como a equipe pedagógica percebe na cultura da escola e nas práticas pedagógicas, as relações sociais referentes à gestão dentro do Centro de Ensino Médio nº 1 do Riacho Fundo I? Como a gestão escolar busca fundos financeiros para a sua instituição? Como o diretor age quando os recursos financeiros são insuficientes? Como os gestores percebem a necessidade de se obter recursos privados para melhorar a aprendizagem dos estudantes e o funcionamento da escola?

Os objetivos propostos de estudo são: analisar como os gestores escolares agem diante da falta ou da insuficiência de recursos financeiros decorrentes das políticas dos governos; compreender como e que cultura a escola cria e perpassa o entendimento de toda comunidade, em especial sobre as relações entre a comunidade escolar e deste modo, analisar a partir dos dados captados as articulações entre as práticas vividas no interior do Centro de Ensino Médio nº 1 do Riacho Fundo I, no Distrito Federal.

Deste modo, intenta compreender como os gestores do Centro de Ensino Médio nº1 do Riacho Fundo I, se manifesta diante das dificuldades financeiras; como gestores, professores e comunidade interna conduzem e mediam a escassez de recursos financeiros; verificar se a gestão democrática é exercida e finalmente verificar como a cultura escolar contribui para se estabelecer um processo de gestão voltado para às práticas pedagógicas utilizadas no Centro de Ensino Médio nº1 do Riacho Fundo I.

CAPÍTULO 1 – A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ESCOLAR NA ELABORAÇÃO DE PROJETO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR.

Sabe-se que ao longo dos tempos históricos homens e mulheres criaram, fabricaram, inventaram e atribuíram significados aos seus rituais, modo de agir, de construir, de comunicar e de preservar os seus valores, costumes e convenções, a essas ações deram o nome de cultura.

Desde o séc.XVIII, num movimento constante para inibir as tensões sociais, os governos imprimem às instituições educacionais uma cultura escolar voltada para a transmissão de valores, conformação de hábitos e para disciplinar os corpos e mentes. Assim, sob a égide de uma sociedade capitalista, cultura escolar origina-se impregnada nos valores e princípios das entranhas do modo de produção capitalista.

1.1 - DA CULTURA ESCOLAR

Entende-se por cultura escolar as linguagens, políticas, visões, saberes, objetos, materiais, signos, símbolos, arquitetura, vestimentas, práticas que constituem procedimentos, atos e atitudes que expressam práticas educacionais institucionais ou informais.

Os principais elementos que compõem cultura escolar são os atores- família, professores, gestores e alunos-, os discursos, linguagens, práticas e a própria instituição escolar. O ser humano se diferencia dos outros animais por ser um ser pensante, cheio de ideais e sentimentos. “*O que distingue o homem do animal é a cultura.*” (Olivier Reboul, apud, FORQUIN, 1993, p. 12). Portanto, o homem possui uma determinada cultura no seu âmbito social e isso faz com que ele se diferencie de outros animais, promovendo trocas e experiências com o outro, com outras culturas e filosofias.

“Cultura humana” isto é, a ideia de que o essencial daquilo que a educação transmite (ou do que deveria transmitir)

sempre, e por toda a parte, transcende necessariamente as fronteiras entre os grupos humanos e os particularismos mentais e advém de uma memória comum e de um destino comum a toda humanidade.” (FORQUIN, 1993, p. 10)

Deste modo, o dia a dia na escola, a cultura escolar, visa favorecer o progresso de aprendizagem de seus discentes, ou seja, a principal tarefa desse ambiente é realçar a troca de conhecimentos entre o professor e aluno. *“A cultura escolar perpassa todas as ações do cotidiano escolar. A função da cultura escolar não seria promover uma incorporação de outros valores que não seja os objetivos escolares.” (SILVA, 2006).*

“Os docentes e os estudantes, mesmo vivendo as contradições e os desajustes evidentes das práticas escolares dominantes, acabam reproduzindo as rotinas que geram a cultura da escola, com o objetivo de conseguir a aceitação institucional “(PÉREZ – GOMEZ, 2001. p.11)

A principal função da cultura escolar é a conquista dos meios educativos, sendo assim, melhores resultados aparecerão. São vários os conceitos de Cultura Escolar, para Forquin é:

“O conceito de ‘Cultura Escolar’ é aquele conjunto de saberes que, uma vez organizado, didatizado, compõe a base de conhecimentos sobre a qual trabalham professores e alunos. A educação jamais transmite a cultura, nem sequer diremos que ela transmite fielmente uma cultura de culturas. Ela transmite, no máximo, algo da cultura, elementos da cultura. Podendo assim provir de diversas áreas, fontes diferentes, obedecer a princípios de produção e lógicas de desenvolvimento heterogêneo.” (FORQUIN, 1993, p. 15)

Segundo FORQUIN (1993, p. 147) a escola não pode ignorar os aspectos “contextuais” da cultura. O fato de que o ensino dirige-se a tal público, em tal país, em tal época. Ela deve sempre também esforçar para por ênfase no que a de mais geral, de mais constante.

FARIA FILHO ao estudar Chervel e Juliá constatou que apesar da influência que esse recebeu daquele em seus trabalhos, no que diz respeito à discussão em torno das disciplinas escolares e dos efeitos sociais da escolarização existia

diferenças na significação de cultura escolar para os pesquisadores citados, conforme pode depreender da leitura abaixo:

“Chervel parecia afirmá-la de maneira mais contundente como original.e Juliá (apud, FARIA FILHO, 2004, p. 146) se diferenciam no conceito de cultura escolar, no seguinte aspecto: o primeiro se interessava principalmente pela construção de saberes escolares, já Juliá fazia ênfase da análise recair particularmente sobre as práticas escolares”

Viñao Frago (apud, FARIA FILHO, 2004, p. 147) para esse autor, cultura escolar recobre diferentes manifestações das práticas instauradas no interior das escolas, transitando de alunos a professores, de normas a teorias. Na sua interpretação, englobava tudo o que acontecia no interior da escola.

1.2 - A INFLUÊNCIA DA CULTURA NO PROCESSO DE GESTÃO

A escola influi, lentamente, mas de maneira tenaz, certos modos de conduta, pensamento e relações próprias de uma instituição que se reproduz a si mesma, independente das mudanças radicais que ocorrem ao redor.

“Construir ou reconstruir novos processos de gestão a partir das próprias categorias requer conectar nossos esquemas com as tradições do grupo ou da cultura, em cujas redes se forjam as interações. Comparar, dialogar, constatar, relacionar e discordar com as tradições ou as orientações do pensamento público é a única maneira de encontrar o sentido, a potencialidade e as limitações de nossas próprias elaborações e de fazê-las inteligíveis aos demais”. (PÉREZ – GOMEZ, 2001. p. 69)

Assim, estudar a cultura escolar é estudar os processos e produtos das práticas escolares, isto é, práticas que permitem a transmissão de conhecimentos e a imposição de condutas circunscritas à elaboração de processos de gestão voltados à escola.

CAPITULO 2 - LEGISLAÇÃO APLICADA À GESTÃO DEMOCRÁTICA

2.1 – ASPECTOS

A gestão democrática presente no Manifesto dos Pioneiros de 1932 mobilizou a sociedade para uma participação mais efetiva dentro da comunidade escolar, tanto é assim que foi através dele que se tornou possível a presença de alguns de seus membros na Constituição de 1934, a qual foi responsável por organizar o ensino em sistemas.

Neste sentido BORDIGNON (2005, p. 3) afirma que *“a Constituição Federal de 1934 organizou a educação, concebida como projeto nacional de cidadania, em sistemas de ensino, administrados por conselhos representativos da voz plural dos educadores.”*

Com a promulgação da Carta Cidadã de 1988, que tem como um dos primados à participação popular (Art. 1º, parágrafo único. *“Todo poder emana do povo, [...]”*), fortaleceu-se o elo entre educação, participação popular e governo. Desta forma, prescreveu o princípio da “gestão democrática do ensino público.

2.2 - LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO, LEI Nº 9.394/96

Sancionada pelo ex Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, a Lei nº. 9.394, de 20/12/1996, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, Art. 92º - Revogam-se as disposições das Leis nºs 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e 5.540, de 28 de novembro de 1968, não alteradas pelas Leis nºs 9.131, de 24 de novembro de 1995 e 9.192, de 21 de dezembro de 1995 e, ainda, as Leis nºs 5.692, de 11 de agosto de 1971 e 7.044, de 18 de outubro de 1982, e as demais leis e decretos-lei que as modificaram e quaisquer outras disposições em contrário.

Recorrente a Constituição vigente, a Lei citada (Lei nº 9.394/96), traz consigo mais vigor a autonomia das instituições:

“Art. 14º - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.”

2.3 – CONCEPÇÕES ACERCA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

O Plano Nacional de Educação também contempla essa autonomia, primeiramente tratando sobre a gestão de recursos, eficiência, transparência e modernidade nos meios. Aconselha também que os Conselhos de Educação exerçam sua função com competência técnica e representatividade.

BORDIGNON (2005, p. 5) afirma que *“esses fundamentos têm suas origens na compreensão das instituições públicas como pertencentes ao público, e da cidadania como exercício de poder, superando o paradigma patrimonialista, que considera o bem público como pertencentes aos governantes e que dá suporte às políticas centralizadoras e às práticas autoritárias e, ainda, que situa os cidadãos como se fossem súditos.”*

Para BORDIGNON (Idem) o princípio da gestão democrática da educação pública, com status constitucional, e os dispositivos legais relativos à sua implementação, representam os valores e significações dos educadores que preconizam uma educação emancipadora, como exercício de cidadania em uma sociedade democrática.

“A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência.” (CURY, 2005, p. 18)

Na gestão democrática é imprescindível a participação dos sujeitos escolares nas tomadas de decisões, logo ter consciência e sabedoria de que a “coisa pública” pertence aos cidadãos são fundamentais nesta gestão. BORDIGNON explicita bem essa visão:

“[...] é necessário que as ‘comunidades escolar e local’ adotem a estratégia de participar efetivamente nos conselhos, com autonomia para exercer seu poder cidadão na gestão das instituições públicas de educação, tendo como pressuposto que essas instituições pertencem à cidadania.” (Idem, 2005, p. 6)

“Precisam aceitar as diferenças, trabalhar no contraditório, sem cair na armadilha de pretender reduzir a vontade da sociedade à do Governo, ou vice-versa ou, pior ainda, querer reduzir a vontade de ambos à sua própria, situando-se numa ‘terceira margem do rio’, desconectados tanto da sociedade quanto do Governo. (BORDIGNON, 2005, p. 8)

Nesse sentido, o incentivo aos indivíduos de procurar atingir os seus interesses como cidadão é de fundamental importância para a quebra desse paradigma. Cury afirma: *“... gestão democrática que faça avançar a educação escolar como instituição republicana aberta à representatividade e à participação e voltada para um processo mais rico de ensino/aprendizagem que faça jus à educação como formadora da cidadania e qualificadora para o trabalho.” (CURY, 2005, p. 19).*

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Segundo RODRIGUES (2007) o conceito de metodologia: *“é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática.”*

A pesquisa foi desenvolvida entre os anos de 2009 e 2010, em uma escola pública inaugurada em fevereiro de 1993 - Centro Médio 01 do Riacho Fundo I - localizada QS 14 setor habitacional, lote 01 na cidade satélite Riacho Fundo I.

Logo, o estudo almeja investigar qual a opinião do corpo gestor (Diretor (D), Vice Diretor (VD), Coordenador Pedagógico (CP), Auxiliar de Administração (AA), Professor (P) e Porteiro (PT)) em relação à gestão desenvolvida por eles, e o que a comunidade escolar percebeu de vantajoso ou não, a forma de obtenção e utilização de recursos privados voltados para as práticas pedagógicas inseridas no cotidiano da escola pesquisada.

3.1 – MEIOS UTILIZADOS PARA COLETAS DE DADOS

Dessa forma elaborou-se um diário de campo, registros e anotações percebidas e informações colhidas. As observações e a coleta de dados foram realizadas nos três turnos que a escola funciona. Algumas observações descritas foram do modo participativo e interativo com os membros da escola.

O objeto dessa pesquisa pode ser assim descrito: trata-se de uma escola pública que atende as comunidades do Riacho Fundo I, Riacho Fundo II e Areal, no período diurno e noturno, e possui um reconhecimento social da população local. A equipe de direção da escola não se esforça para atuar no sentido de incluir a comunidade escolar nas decisões.

Ressalta-se que existiram dificuldades para a obtenção de alguns dados, em especial o Projeto Político Pedagógico do Centro de Ensino Médio nº 1 do Riacho Fundo I, pois, apesar de poder visualizá-lo não foi possível copiá-lo, vez que esse material enriqueceria de sobremaneira o presente estudo. No Projeto Político Pedagógico esperava-se encontrar e visualizar documentos sobre as finanças da escola, atas de reuniões e estrutura física da escola.

Deste modo, o presente estudo busca compreender como a equipe pedagógica de gestão percebe a questão da cultura escolar nas relações e a complexidade entre o que é público e o que é privado dentro da instituição pública.

CAPÍTULO 4 - GESTÃO ESCOLAR: DENTRO DE UMA CULTURA LOCAL (ENSINO MÉDIO Nº1 DO RIACHO FUNDO I)

4.1 - ESCOLHA DO CENTRO DE ENSINO MÉDIO Nº1 DO RIACHO FUNDO I

Toda a minha formação de ensino fundamental e médio foi na escola pública Centro de Ensino Médio nº.1 situada no Riacho Fundo 1. Nesta escola a equipe pedagógica composta de diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico, auxiliares, cada um no desempenho de suas funções conduzia a gestão da escola com restrição da participação dos estudantes nas decisões. No ano de 2006 ao ingressar no curso de pedagogia na UnB percebi que esse modelo de gestão priva os alunos de manifestarem suas ideias e ações. Outras leituras durante o curso também questionavam os modelos de gestão escolar e como a equipe pedagógica dessa escola pública lida com o que é público e o que é privado. Além disso, a Lei nº 9394/96 Art. 14 diz que:

“Art. 14º Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.”

O artigo afirma-se a necessidade das escolas caminharem para um outro modelo de gestão que tenha a participação de alunos, professores, funcionários e toda a comunidade. De um modo geral, as escolas públicas recebem recursos e equipamentos insuficientes para atender, tanto os alunos do ensino fundamental quanto do ensino médio. Sabe-se que o Estado não repassa recursos suficientes para a manutenção e o bom funcionamento da instituição, o corpo docente que compõe a gestão acaba, assumindo o papel de empresa, ao buscar angariar fundos com promoção de festas, bingos, rifas. Neste caso, as atribuições financeiras do Estado são assumidas pela instituição escolar para manter um padrão adequado que proporcione ambiente agradável e ensino de qualidade aos educandos.

Desde o meu 2º semestre no curso de Pedagogia na Faculdade de Educação a partir das leituras, debates, encontros, discussões, possibilitaram-me refletir sobre

a trajetória de minha formação e ao mesmo tempo problematizar a gestão escolar e como a escola conduz a cultura da escola entre os alunos.

A escolha do diretor que ocorreu no final de 2009 e durará dois anos, passou por dois modelos: indicação e eleição, sendo que no último processo a comunidade escolar pressionou o governador distrital e conseguiu manter o pleito eleitoral que ocorreu mediante postulação da candidatura de professores da escola, sendo a escolha realizada pela comunidade.

4.2 - DADOS REFERENTES AO CENTRO DE ENSINO MÉDIO NÚMERO Nº1 DO RIACHO FUNDO I

4.2.1 – Surgimento da Cidade Satélite Riacho Fundo 1

No dia 13 de março de 1990, o Governo do Distrito Federal, dentro do programa de erradicação das invasões existentes na periferia da capital, criou um programa de assentamento. Famílias cadastradas na antiga SHIS, no Centro de Desenvolvimento Social (CDS) e os moradores da quarta Avenida do Núcleo Bandeirante, Funcionários do GDF no Governo José Aparecido de Oliveira e Antonio Joaquim Roriz os primeiros moradores foram empurrados para viverem e desbravar o Cerrado e a Terra do Riacho Fundo. Logo após esta iniciativa outros moradores do Cruzeiro, Guará, Taguatinga e o Acampamento da Telebrásília também foram encaminhados para Granja Riacho Fundo. Dessa forma, a Granja, criada logo após a inauguração de Brasília, foi transformada em Instituto de Saúde Mental e faz parte da Área de Preservação Ambiental (APA). A região em termos geográficos possui um manancial ecológico, pois nele estão situadas nascentes de diversos córregos – incluindo o próprio córrego Riacho Fundo, onde são encontradas plantas e animais com característicos do cerrado brasileiro.

Com a promulgação da Lei nº 620 de 15/12/93, publicada no Diário Oficial do Distrito Federal (DODF), o assentamento foi transformado Região Administrativa do

Distrito Federal – RA XVII. Em 1994 foi aprovado o Decreto nº 15.441, de 07/02/94, que criou o parcelamento do Riacho Fundo II, que até 05 de julho de 2003 era subordinado ao Riacho Fundo I.

4.2.2 – Construção da escola

O governador do Distrito Federal autorizou a construção de estabelecimentos públicos dentre eles, uma escola pública destinada a oferecer o Ensino Fundamental para a população instalada. Nesse primeiro momento a escola atendia apenas as séries iniciais, depois evoluiu para as séries finais do ensino fundamental e por fim em 1998 iniciou-se o ensino médio.

Em 2009 o Centro de Ensino Médio nº1 passou a atender somente estudante do ensino médio regular nos três turnos, porém com a mesma estrutura inicial, necessitando desse modo de reformas e adaptações para atender esse público, entre elas a construção de uma quadra desportiva de qualidade, de um auditório, refeitório e construção de rampas para alunos especiais para todas as dependências do referido local. Este Centro de Ensino atende o ensino médio das cidades do Riacho Fundo I, Riacho Fundo II, Arniqueira e alunos provenientes de outras regiões administrativas como Samambaia e Recanto das Emas. Em 19 de novembro de 2007 a escola passou a chamar-se Centro Educacional 01 do Riacho Fundo I e em maio de 2009 recebeu a denominação de Centro de Ensino Médio nº do Riacho Fundo I.

4.2.3 – Do funcionamento e disposições estruturais

A escola funciona em três turnos, recebendo aproximadamente 1200 alunos do Ensino Médio do 1º ao 3º ano. Sendo dez turmas pela manhã, ordenadas em sete 2ºanos e três de 3º anos. No turno da tarde são quinze turmas sendo todas de 1º ano. E a noite são cinco turmas sendo, duas de 2º anos, três de 3ºanos. Cada turma em média recebe quarenta estudantes. A escola utiliza-se de 17 salas

ambientes com ventilador em cada uma. Possui área verde com um bom gramado, laboratório de informática com 20 computadores, 01 sala de leitura, 01 quadra de esportes em condições precárias, 01 aparelho de TV e 01 de DVD tendo assim condições de ministrar aulas de exibição visual. Em 2010 atuam no Centro de Ensino 44 professores, 18 funcionários divididos nos setores da portaria, coordenação, direção e sala de leitura.

O Conselho Escolar é composto por 03 alunos, 03 professores, 06 pais 01 servidor da limpeza, 01 servidor da secretaria, e mesmo assim, durante observação na escola não houve nenhuma convocação.

4.2.4 – Projetos desenvolvidos

Quanto às relações com a comunidade externa o Centro de Ensino Médio promoveu inovações pedagógicas durante o ano de 2009, com parcerias nos projetos, dentre eles: a **Gestão socioambiental das águas**; que também conta com o auxílio da Brasal, juntamente com a Universidade Católica de Brasília – UCB no qual fornecem kits de laboratórios para a pesquisa com a coordenação do professor de Biologia junto com os estudantes.

Ainda com relação às parcerias tem a) **Sala de Leitura**, que promove não só a leitura individual, mas contação de histórias, leitura em grupo, b) **Aula de reforço** (turno contrário), com a ajuda da parceria do UNIBANCO, fornecendo professores que reforçam o conteúdo do ensino fundamental. Para isso exige-se um coordenador da própria escola para acompanhar as aulas, c) **Entrejovens**; que fornece um cursinho pré-vestibular, no qual alunos do 3º anos são contemplados. A parceria da Faculdade Alvorada fornece os professores, juntamente com as materiais utilizados.

Para o ano de 2010 a instituição prevê a continuação de diversos projetos com o MEC, entre eles, o programa: **Ensino Médio Inovador** – que agrega outros 07 novos projetos: jogos matemáticos, programa de iniciação científica, implementação da rádio, quadra de esportes, laboratórios de física e química, sala de leitura revisitada.

4.2.5 – Finanças

Das verbas utilizadas pela escola, foram repassados 95 mil reais pelo GDF no ano de 2009. Em novembro desse ano, o Centro de Ensino Médio enviou o orçamento para o ano de 2010, porém até a data de 21/05/2010 não havia depositado nada. Com essa verba a escola custeia todas suas despesas como água, luz, telefone, papéis, limpeza, matérias de expediente e consertos em geral.

4.3 - VISÕES DOS GESTORES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR

4.3.1 – Análises

Esta seção tem como objetivo compreender como os gestores conduzem e articulam a insuficiência de recursos financeiros no funcionamento do Centro de Ensino Médio? Como a direção conduz e media as práticas privadas no espaço público da escola? Como a equipe pedagógica entende a cultura escolar e nas práticas sociais referentes à gestão no Centro de Ensino Médio?

Para apreender a cultura da escola e como os gestores conduzem a insuficiência de recursos financeiros no Centro de Ensino Médio optou-se por registros num diário de campo e também por entrevistas com os gestores escolares. O texto a seguir busca analisar os entendimentos dos membros da equipe pedagógica sobre as situações que ocorrem no ensino médio numa escola situada na zona periférica.

O ambiente do Centro de Ensino Médio do Riacho Fundo I abriga uma grande quantidade de estudantes e também muitas dificuldades. No início solicitei o Projeto político Pedagógico e obtive a seguinte resposta “*Bom o PPP mostra mais a causa social da escola, pode me perguntar que eu respondo o que você quer saber?*” (*Fala da Vice Diretora – 14/12/2009 – 14hr*). Esse trecho evidencia a negação de acesso

a um documento público e revela princípios de gestão. E para tanto, perguntou-se: *como a equipe de gestão da escola enxerga a gestão escolar?*

VD - Sempre somos reeleitas, então é porque esta dando certo. Pois é. Ganhamos essa última eleição, houve até um referendo. Não tivemos que concorrer com outros candidatos. Fomos chapa única. Foram 4 fases para a eleição. Houve um edital no final de 2007. A 1ª etapa foi uma prova realizada pelo CESPE, 2ª etapa foi a apresentação de títulos, 3ª etapa foi um curso de formação que foi realizado na EAP e a 4ª etapa foi uma audiência pública, como se fosse uma palestra, para o conselho escolar. E essa nossa contratação fica vigente por 4 anos. *(Diário de Campo – 14/12/2009 – 14h)*

PT – [...] Essas duas é osso duro de roer. Teve um referendo pra votação dos diretores, mas quem disse que elas ao menos explicaram pros alunos o que é um referendo. Então aí você já vê que não foi uma votação justa.

Afinal uma velha frase vale ser dita: todos nascem querendo mandar, mas poucos têm o dom do comando. *(Diário de Campo – 11.02.2010 - 9h)*

Como se pode perceber o trecho selecionado evidencia a falta de coesão entre as duas respostas (Vice Diretora e Porteira, respectivamente). A primeira exalta o trabalho o qual exerce, dizendo, inclusive, que sempre são reeleitas (ganharam a última eleição) e que isso é sinal que está dando certo. Cabe dizer ainda, que a eleição teve uma única chapa. A segunda por sua vez, diz que até houve um referendo para a escolha dos diretores, porém informa que a votação não foi a mais justa, haja vista, que nem ao menos foi explicado aos alunos o que vem a ser um referendo. Chama a atenção também, a intrigante frase citada pela porteira: *“todos nascem querendo mandar, mas poucos têm o dom do comando”*, o que ela quis dizer com isso?

As duas respostas revelam o descaso das gestoras para informar melhor e de forma mais significativa os estudantes. Destaca-se também a falta de entrosamento entre a equipe gestora da escola, direção, servidores, e por que não, os alunos. Vale dizer que estes agentes compõem o que os estudiosos chamam de “comunidade

escolar”, e sendo assim, cada agente exerce papel fundamental para o crescimento dessa comunidade.

Deste modo registra-se a necessidade de uma comunicação interna clara e objetiva entre os agentes da instituição de ensino. O diálogo é um meio de comunicação significativa, capaz de aproximar a equipe gestora, para o real objetivo de uma instituição de ensino, qual seja, o de transmitir conhecimento, inventar, criar e reconstruir aprendizagens, enfim práticas educativas voltadas para a formação de cidadãos. Em seguida, perguntou-se: *e os alunos gostam delas? Como o diálogo é feito entre a gestão, professores e alunos?*

PT - Muitos se formam e nem sabem quem elas são. Ficam enfurnadas lá pra dentro e só. Até eu que sou aqui da portaria tenho mais conversa com os alunos do que elas, os alunos me consideram e me respeitam muito mais. Elas só saem quando tem algum evento, alguma reportagem por aqui. Você sabe bem do jeito que é. Na sua época pra hoje não mudou muita coisa não. (*Diário de Campo - 11/02/2010 – 09h e 30min*)

P – Percebo através da pouca participação dos pais/responsáveis na vida escolar dos alunos. A meu ver, existe falta de respeito em relação à escola, os alunos colocam outras atividades como prioridades. Por exemplo, marcam consulta médica na hora da aula, os pais vem aqui para pedir que o filho saia meia hora antes para poder chegar no horário no estágio, e com isso o aluno perde meia hora de aula. A escola não é tratada como prioridade. Infelizmente. (*Diário de Campo 05/07/2010 – 21h*)

Na minha época de estudante do ensino médio, fui aluna nessa escola, e de fato a direção, que continua sendo a mesma, tinha pouca proximidade de diálogo com o estudante. Parece que as diretoras têm um distanciamento com os alunos que iam ao encontro com o plano gestor com traços verticais que essas impunham. Prevaleciam nas relações entre direção e estudantes de idéias contrárias aos ideais programados pela gestão da diretoria. No trabalho de campo ao conversar com a porteira, foi possível notar que a história é continua, mudando apenas o quesito desânimo dos alunos, estes não querem se opor a direção, não querem ‘criar

problemas' difundido seus ideais, e muito menos participar da vida escolar como reuniões de conselhos no qual eles não poderão ser contrários às decisões da equipe gestora.

Assim o autor FORQUIN (1993, p. 131) cita Midwinter “*o objetivo da escola é exatamente, o de preparação para a vida, é necessário fazer com que as crianças se tornem capazes não de se adaptar de modo conformista, mas de responder de maneira ativa e autônoma às solicitações e as determinações de seu meio*”.

Verifica-se com isso que a autonomia do sujeito começa a ganhar volume desde sua formação no ensino médio. Todavia, se prevalecem fatores limitadores e até práticas que estigmatizam o estudante como rebelde, ao expressar suas opiniões, muitas vezes contrárias ao sistema imposto, ele muda seu comportamento e mostra-se receoso ao se expressar, temendo alguma represália por parte da direção.

Vê-se, portanto, que a direção continua a empregar práticas verticalizadas e autoritárias que inibem os estudantes de serem partícipes da gestão da escola, pelo contrário, parece querer fazer questão de reforçar o abismo criado entre equipe gestora (direção) e alunos.

Desse modo, a escola pública que acolhe jovens estudantes, realmente não vem sendo um ambiente prazeroso, e assim, pouco será uma prioridade na vida desse aluno.

O autor PÉREZ – GOMÉZ (2001, p. 11) afirma: “*os docentes e os estudantes, mesmo vivendo as contradições e os desajustes evidentes das práticas escolares dominantes, acabam reproduzindo as rotinas que geram a cultura da escola, com o objetivo de conseguir a aceitação institucional*”.

Desta forma pode-se chegar a duas conclusões: primeira os estudantes se calam e aceitam de forma passiva o plano gestor, para não serem julgados, ridicularizados e/ou estigmatizados, e assim, não participam ativamente da vida acadêmica, bem como seus familiares; segunda, a equipe gestora muda sua forma de pensar, e passa a tentar aproximar os alunos para participar da vida gestora da escola, através da comunicação, diálogos, aceitando inclusive críticas e opiniões contrárias ao plano gestor, pois a escola é uma comunidade e cada indivíduo exerce

papel determinante, seja para seu sucesso crescimento ou para seu fracasso descenso dos estudantes.

Para captar os nexos entre o público e o privado nas relações pedagógicas no interior da escola segue as visões das respondentes:

EU– Porque agora tem essas grades em volta até da lanchonete?

PT – É uma implicância que elas têm com Seu Manuel desde que ele quis colocar a lanchonete aqui. Mas segundo elas é porque como a Sala de Leitura seria aberta para a comunidade, os alunos tinham que estar em segurança, mas eu disse que não adiantaria, porque mesmo com essa grade, quem esta dentro da escola consegue ter acesso onde os estudantes estão. Mas isso é uma briga antiga. (*Diário de Campo - 11/02/2010 – 09h e 30min*)

D - A única prática privada que tem aqui na escola é a cantina, sendo que, nas reuniões do conselho escolar foi decidido que a cantina do seu Manoel deixasse a escola. Tanto que ele não fala com a gente. Só que a Secretaria de Educação não autorizou retirá-lo, pois o contrato dele foi feito com a SE. A cantina aqui dentro não traz benfeitoria nenhuma, muito pelo contrário, a água e luz que eles usam é a escola que paga. Eles não pagam aluguel e ainda atrapalha aos alunos com relação às aulas e a própria alimentação. Já que ele não saiu, o conselho determinou um horário de funcionamento que no diurno é apenas na parte do intervalo e no noturno o primeiro horário e o intervalo, já que sabemos que a maioria dos alunos do noturno, trabalham e chegam com fome. (*Diário de Campo - 05/07/2010 – 21h*)

No que se refere a gestão na escola percebe-se a falta de diálogo entre membros da comunidade escolar, agora ao invés de alunos o personagem é o seu Manoel (locatário da Lanchonete). O autoritarismo das diretoras mais uma vez imperou, ao invés de um consenso, buscou-se a medida de isolar a cantina do Manoel que foi autorizado pela SE (Secretária de Educação) para se fixar ali, com grades. A diretoria se justificou e argumentou dizendo que em reuniões do conselho escolar foi decidido que a cantina do Manoel deixasse a escola, porém, a SE não autorizou retirá-lo. Nas relações nota-se o explícito conflitos de interesses. A direção continuou e disse ainda, que a cantina dentro da escola não traz benfeitoria

nenhuma, e que ainda atrapalham os alunos em relação as aulas e a também própria alimentação, razão pela qual o conselho determinou um horário de funcionamento.

Note que na própria resposta há contradição, primeiro dizem que a lanchonete traz prejuízo, depois dizem que sabem que a maioria dos alunos do noturno trabalha e chega com fome, e que por esse motivo a lanchonete pode funcionar no primeiro horário e no intervalo. A falta de diálogo resultou nessa situação. O Manoel, parte envolvida na problemática não foi ouvido pelo conselho, afinal seu contrato não é com a escola e assim, ele não quis participar da reunião. Dessa forma ele apenas foi informado da decisão do conselho, evidenciando as tensões entre o público e o privado na escola.

Isolar a lanchonete e limitar seu horário de funcionamento demonstra uma prática autoritária e pouco educativa, pois nesse ambiente, a gestão trabalha com jovens e adolescentes em formação de seu caráter, identidade e atitudes.

No Centro de Ensino Médio I, o conceito de gestão democrática não implica na situação a seguir:

PT – O secretário era o Serginho, ficou muitos anos trabalhando na escola, mas acredito eu, por pensamentos diferentes dos delas (Diretora e Vice-Diretora) ele pediu pra sair. Houve uma discussão e ele tomou essa atitude. Muita gente pede pra sair Carla, elas não aceitam opiniões, quer que tudo seja de acordo com o que elas traçam. Tinha que ter uma maior troca com os alunos, com os servidores. Eu já to aqui há muito tempo e faltam apenas 3 anos pra sair minha aposentadoria, sair de uma escola que os alunos já me conhecem, me respeitam pra ir pra outra não compensa pra mim. Mas como eu fico quietinha no meu canto elas não mexem comigo. (*Diário de Campo - 11/02/2010 – 09h e 30min*)

EU - Como a equipe de auxiliares da escola enxerga a gestão escolar?

AA - Na verdade qualquer que seja a função ocupada pelo educador no processo educacional, a visão sobre a gestão escolar precisa ser avaliada do ponto de vista pedagógico. O modelo atual de gestão beneficia o desenvolvimento de políticas que atenderão imediatamente as necessidades atuais da comunidade escolar, uma vez que viabiliza

condições de ação dos atores envolvidos no processo educacional.
(*Diário de Campo - 05/07/2010 – 21h*)

Depreende-se do que foi dito, que a atual gestão da instituição que vem sendo estudada, tem por base, o autoritarismo para consecução seus objetivos. Contudo essa não é a melhor prática para se gerir um sistema, uma escola pública localizada na periferia. Gestão participativa implica em colaboração entre as partes, nas decisões tomadas. O corpo escolar e comunidade onde a escola está localizada devem opinar sobre as decisões da instituição. Assim, a participação faz a escola se tornar um local agradável que favorece a todos que a ela frequentam.

O modelo de gestão da equipe gestora, professores e demais agentes que constituem o espaço escolar revela concepções, valores e princípios. A partir de uma ideia em consenso, esses agentes definem objetivos, metas e práticas a serem atingidos. Assim sendo, esse corpo gestor formula o Projeto Político Pedagógico da escola de uma maneira mais ampla e realista. O diálogo, claro, é uma estratégia eficiente capaz de promover uma inserção de novas opiniões e facilitar a integração entre a comunidade escolar em um todo, juntamente com a população local. CURY (2005, p. 14) afirma: *“.a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos”*

“Nascem daí os desafios, nascem daí as perspectivas de uma democratização da escola brasileira, seja como desconstrução de desigualdades, de discriminações, de posturas autoritárias, seja como construção de um espaço de criação de igualdade de oportunidades e de tratamento igualitário de cidadãos entre si” (CURY 2005, p. 19)

Assim sendo, faz-se necessário uma maior interação entre os agentes participantes dessa comunidade, tanto interna como externa. Mas como a comunidade externa pode participar dessa comunicação interna? Sabe-se que a maioria da população local, bem como pais que tenham filhos que estudam nessa instituição de ensino, inclusive alunos da própria instituição não sabem para que

serve esse Conselho, ou pior, muitos não sabem nem que esse existe. Este aspecto é apresentado na próxima análise sobre o *Conselho escolar*

Eu– E o conselho escolar, tem funcionado?

VD – Sim, ele está bem ativo.

Eu– Quem participa, os alunos estão se interessando por isso?

VD – Eles não se interessam muito não, mas nós convidamos aqueles que temos mais contato. O conselho é composto por: 3 alunos, 3 professores, 6 pais, 1 servidor da limpeza e 1 servidor da secretaria.

Eu– E os pais, estão participando?

VD – Assim, é difícil eles se interessarem na escola onde o filho estuda. Na última reunião apenas 2 compareceram. (*Diário de Campo - 14/12/2009 – 14h*)

Eu- Os participantes são avisados das reuniões?

D - Sim. Colocamos cartazes nos pátios. Mas a participação de pais e alunos é muito difícil, eles não têm interesse na escola. O conselho é feito mais com a participação de professores, servidores da limpeza e a direção. (*Diário de Campo - 05/07/2010 – 21h*)

O Conselho Escolar com sua aprovação na LDB, lei nº 9394/96 no Artigo 14, que trata dos princípios da Gestão Democrática no inciso *II – "participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes"*. É o modo no qual a comunidade, com a participação de todos os sujeitos do processo, se expressa, debatendo ideias, averiguando contas da escola e discutindo procedimentos a serem tomados na instituição.

No Centro de Ensino Médio nº1 do Riacho Fundo I os participantes atuantes do Conselho são em sua maioria representantes docentes, ou seja, os alunos não participam das decisões. Afirma as gestoras que chamam os alunos, na prática não há interesse que eles participem da vida da escola.

Enquanto estudante do CEM 01, presenciei a falta de divulgação dos encontros do Conselho, atualmente não é diferente. Estive na escola durante esse

período e não constatei nenhuma comunicação, nenhum cartaz falando sobre as reuniões do Conselho. Os que têm conhecimento das reuniões propostas são os professores e funcionários e às vezes, algum aluno que a direção tenha uma boa relação. Assim, o canal de comunicação que deveria ser amplo alcançando diretores, professores, funcionários, alunos, comunidade, fica restrito e seu campo de atuação prejudicado por falta de informação eficaz e eficiente a respeito do que realmente é o Conselho Escolar.

Quanto aos pais e as mães, a maioria trabalha o dia todo, cabe aqui uma questão: se os próprios alunos que estão diariamente na escola, e se a escola criou práticas que os inibem de participar das decisões da escola, por que os pais que não frequentam o local terão?

Sabe-se que a participação dos alunos e seus familiares valorizam as decisões da escola pública, pois como o autor Bordignon (2005, p. 8) afirma:

“Os conselhos – é bom insistir – não falam pelos dirigentes (governo), mas aos dirigentes em nome da sociedade. Por isso, para poder falar em nome da sociedade a partir dos diferentes pontos de vista, para traduzir os anseios da comunidade e não simplesmente legitimar a voz da direção, a composição dos conselhos precisa representar a diversidade, a pluralidade das vozes de sua comunidade. [...] O conselho será a voz e o voto dos diferentes atores sociais desde os diferentes pontos de vista, deliberando sobre a construção e a gestão de seu projeto político – pedagógico.”

A força para a democracia e participação no cotidiano da escola está em: ter transparência, diálogo, autonomia, respeito e disponibilização de recursos financeiros. Segundo o autor Monlevade (2005, p. 30) *“O foco de qualquer descentralização de verbas – para merenda, para livros didáticos, para manutenção e outros gastos – deve ser a escola (não o diretor ou diretora), alimentando o Conselho Escolar na viabilização de suas ideias e decisões. Só assim se chegará ao exercício final da democracia escolar: a autonomia, pela qual a escola pública alcançará sua maioria política pedagógica.”* Nesse sentido, perguntou-se sobre os recursos financeiros:

A conversa foi feita com a Coordenadora Pedagogia. “CP”. Ela respondeu tudo corretamente político. Falou sobre os recursos por alto. Sobre o montante que o GDF (Governo do Distrito Federal) repassou no ano de 2009 a quantia de R\$ 95.000,00 (noventa e cinco mil reais), e que esse ano de 2010 até a presente data nada havia sido repassado. Que em novembro de 2009, todo final de ano eles mandam o orçamento descrevendo os gastos e pedindo a quantia necessária para o próximo ano.

Com essa verba a escola custeia todas suas dívidas como: água, luz, telefone, papéis, limpeza, matérias de expediente e consertos em geral. Ela disse que se caso faltar dinheiro, a escola manda um memorando para Regional responsável (Núcleo Bandeirante) relatando o problema. E esperam. (*Diário de Campo – 21/05/2010 – 15hr e 20 min.*)

Desde o início o que moveu esse estudo foi compreender como a escola pública age quando os recursos financeiros são insuficientes. Este assunto, as finanças, complexo pela maioria dos gestores, exige um questionamento. Porque em momento algum ouviu-se falar da participação do comunidade escolar no conselho para a tomada de decisões sobre a utilização das verbas repassadas pelo GDF?

Note que as respostas dadas pela CP, foram: “*os recursos financeiros repassados pelo GDF cobrem as despesas geradas pela escola*” porém, caso falte verbas adota-se o seguinte procedimento: manda-se um memorando solicitando mais verbas e aguarda. Diante disso, da falta de um esclarecimento mais técnico percebe-se a centralização das decisões veja o relato abaixo.

Perguntei sobre a APAM – Ela disse que era inativa. E que mal funcionava a APAM voluntaria que cobra a quantia de R\$1,00.

Sobre os parceiros da escola, se eles contribuía com verba caso faltasse. Ela disse que eles só contribuía com o transporte. Falou que maiores detalhes sobre as finanças, estaria na Regional de Ensino responsável, mas logo, adiantou que eu não teria acesso a esses documentos e também estaria na internet, porém não passou site e não deu as coordenadas de como conseguir tais informações. Procurei em um site buscador e nada achei. No decorrer dessa conversa a Diretora não saiu da sala dela, já a Vice Diretora atendia: aos alunos, estagiários, professores. (*Diário de Campo – 21/05/2010 – 15hr e 20 min.*)

No que concerne sobre a gestão escolar, merece destacar que as escolas públicas criaram as chamadas unidades executoras do Estado, da Administração Pública e por isso deve se aplicar os princípios básicos que regem esta Administração: legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência.

Nesse sentido, seguindo o princípio da publicidade, no qual o autor ROSA (2007, p. 16) afirma que:

“A atuação transparente do Poder Público exige a publicação, ainda que meramente interna, de toda forma de manifestação administrativa, constituindo esse princípio requisito de eficácia dos atos administrativos. A publicidade está intimamente relacionada ao controle da Administração, visto que, conhecendo seus atos, contratos, negócios, pode o particular cogitar de impugná-los interna ou externamente.”

Sendo assim, todos os cidadãos têm direito de acesso aos registros, documentos, ou até mesmo prestações de contas do CEM 1 direito resguardado por princípio constitucional. Entretanto, no meu último dia de observação (05/07/2010) conversei com a Diretora e a Vice estava presente, pude visualizar a ATA (na qual versava sobre a mudança de um aluno de turno) da última reunião realizada com os membros do Conselho. E apenas membros docentes e um servidor da limpeza assinaram tal descrição. Pude registrar que a direção diz lamentar a falta de participação dos pais, mães e os alunos. Todavia, as análises das conversas feitas com o corpo gestor, o mesmo mostrou-se altamente inerte em promover projetos favorecendo a autonomia e participação, versatilidade e principalmente a comunicação necessária para um bom desempenho da gestão democrática.

Dessa maneira, diante da falta de comunicação entre os atores (corpo gestor (incluindo governo), alunos e pais e mães) do cenário escolar, mostrou-se evidente os problemas enfrentados pela escola, tanto ante a comunicação escassa, quanto no que se refere às finanças. Não obstante, o corpo gestor vê-se obrigado a buscar alternativas para a solução desses problemas, alternativas essas que passam desde a criação da APAM (sem sucesso), até mesmo a necessidade de se firmar

parecerias com comerciários e empresas, conforme será demonstrado na análise *sobre parcerias e convênios*:

VD - O parceiro da escola que mais nos ajuda é a BRASAL, e alguns pais de alunos também se prontificam em fazer algum reparo sim. Pintura, colocar algum vidro. A Brasal pediu em troca apenas a publicidade da marca no jornal e nos doou camisetas. Prova disso foram os livros para a nossa sala de leitura. A Brasal juntamente com o FNDE doaram os livros. E nisso eles (Brasal), abate o valor dos livros em impostos, é um modo como eles vem de dar uma satisfação pro governo Tem também o projeto de gestão socioambiental das águas. Esse é o professor de biologia que toma a frente. E a Católica que é nossa parceira nesse projeto.

EU– E como que ela ajuda?

VD – Ela doa uns kits de laboratório, sabe aqueles kits pra vê o quanto a água está poluída? Vê tanto de cloro que é bom pra água, essas coisas.

Essas aulas de reforços, contamos com a parceria do UNIBANCO, cedemos o espaço e eles nos ajudam com professores e um coordenador. Temos o projeto ENTREJOVENS, que é um pré-vestibular, contempla os alunos de 3ºano. A Faculdade Alvorada é a nossa parceira, ela entra com os professores e nós com o espaço. (*Diário de Campo - 14/12/2009 – 14h*)

EU- Qual a atitude tomada pelo diretor quando os recursos repassados pelo governo são insuficientes para manutenção da escola?

D – O que está ao nosso alcance é buscar parcerias, falando do que estamos necessitando. Por exemplo, se acaba o tonner da impressora a gente procura conhecidos que trabalhem em lojas de informática.

EU- E o que eles pedem em troca?Eles pedem um recibo falando da doação. E às vezes pedem divulgação. Mandam panfletos, passam em sala divulgando a empresa. Às vezes queremos até fazer melhorias na escola, como a reforma da quadra de esportes, temos parceiros que fazem doações para isso, mas chega lá na frente e é barrado. Precisamos da autorização da engenharia da Secretaria de Educação. E sobre o Governo o que fazemos é mandar um memorando para a Regional de Ensino responsável (Núcleo Bandeirante) que é a administração direta

falando sobre a falta de recursos e materiais. (*Diário de Campo - 05/07/2010 – 21h*)

Diante das análises feitas, sobre a interação entre seus sujeitos: direção, docentes e discentes bem como conselho escolar, de acordo com os fundamentos da gestão democrática dispostos pela LDB e o PNE, o autor Bordignon (2005) destaca:

“Esses fundamentos têm suas origens na compreensão das instituições públicas como pertencentes ao público (a dimensão da ‘res-pública’), e da cidadania como exercício de poder (cidadãos governantes), superando o paradigma patrimonialista, que considera o bem público como pertencentes aos governantes e que dá suporte às políticas centralizadoras e às práticas autoritárias e, ainda, que situa cidadãos como se fossem súditos.

Os conselhos de educação dos sistemas de ensino e os Conselhos Escolares – situados como fóruns de expressão plural da voz da cidadania, espaços de participação e exercício efetivo do poder dos cidadãos – são preconizados na letra e no espírito da LDB como estratégia principal da gestão democrática” (BORDIGNON, 2005, p. 5)

Sendo assim, mais uma vez venho reforçar a necessidade de participação entre os membros da instituição. A interação, participação efetiva no conselho escolar, e comunicação entre demais agentes é possível que se realize uma mudança.

Contudo, apesar da falta de comunicação entre seus agentes internos, a gestão do CEM 1 realiza parcerias com os comerciários da região, instituições privadas, para a melhoria do ensino, e solicita doações das empresas, quando não obtêm a verba repassada pelo governo responsável. A esse respeito os autores Moreira e Rizzotti (2001) afirmam:

“Se os recursos financeiros recebidos pelo poder público não foram suficientes, cabe ao gestor buscar fontes adicionais de recursos para manter o bom funcionamento das escolas num processo de descentralização administrativa que enfatiza a autonomia de gestão das escolas. Para isso, faz – se necessário que o gestor tenha em mãos um quadro geral da situação da escola, bem como da comunidade na qual está

inserida. Primeiro, para saber de quanto à escola dispõe em recursos financeiros e de quanto necessita; em segundo, para conhecer melhor os principais setores econômicos da comunidade e identificar as possíveis fontes alternativas, de recursos financeiros, sejam elas ligadas aos pais de alunos, ao comércio local, a indústrias e empresas locais, agentes comunitários, etc. Isso é o que chamamos de parceiras. Com a associação do diagnóstico financeiro da escola e o contexto em que ela se insere, fica fácil ao gestor criar estratégias de captação de recursos privados. Que somados aos recursos públicos, melhorias nas condições de realização do trabalho educativo serão proporcionadas.” (ALMEIDA, 2009)

As gestoras podem ter suas limitações, e não demonstrar a interação ideal com seus discentes e conselhos, mas procuram realizar o que exatamente os autores citaram como habilidades que são relacionadas à gestão de recursos financeiros e assim, elaboram planos para a falta de recursos.

As críticas a respeito desse tipo de gestão são necessárias para a quebra do paradigma relacionado ao autoritarismo presente e a falta de participação dos demais entes, porém a figura do diretor ainda é a mais visada com relação às responsabilidades e dificuldades presente na instituição. Assim, Paro (2005, p. 100)

“Na estrutura formal de nossa escola pública está quase totalmente ausente a previsão de relações humanas horizontais, de solidariedade e cooperação entre as pessoas, observando-se, em vez disso, a ocorrência de uma ordenação em que prevalecem relações hierárquicas de mando e submissão. O mais alto posto dessa hierarquia é ocupado pelo diretor, verdadeiro chefe da unidade escolar e responsável último por tudo o que acontece aí dentro. Esta condição lhe dá uma imensa autoridade diante das demais pessoas que interagem no interior da escola, mas quase nenhum poder de fato, já que a autoridade que ele exerce é concedida pelo Estado, a quem deve prestar conta das atividades pelas quais é responsável. Assim, independentemente de sua vontade, o diretor acaba assumindo o papel de preposto do Estado diante da instituição escolar e de seus usuários.” (AMBONI, 2007, p. 8:9)

Diante do exposto, a gestão democrática prescrita na Lei 9.394/96 encontra-se distante das práticas vividas na escola CEM 1, conforme constatado nas observações e registros de campo. Nesta escola, a maioria são jovens estudantes e trabalhadores em processo de formação o que exige dos formadores e gestores

mudanças de condutas, atitudes e diálogo para o estabelecimento de relações horizontais, participativas, justas e democráticas no espaço público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se por cultura da escola a cultura produzidas na práticas realizadas no interior da escola, sejam elas: conteúdos, atitudes, programas, valores, concepções, visões, dança, projetos, as formas de gerir e conduzir a gestão. No que diz respeito à comunicação interna com os sujeitos que estão no cotidiano da escola, nota-se a ausência de participação desses entes e um difícil dialogo nas relações. Ainda prevalece relações autoritárias, mecanismos que inibem as participações dos estudantes e dificultam a participação dos pais.

E por cultura escolar a LDB como diretriz da educação frisa bem o eixo motivador para a gestão democrática, descrevendo que deve haver uma a voz ativa dos cidadãos ali presentes na instituição, desse modo, com a participação, e engajamento de todos os sujeitos envolvidos na instituição sendo esses: diretores, e seus auxiliares, alunos, pais, a e comunidade local podem sim conseguir uma mudança na forma de gerir essa escola. Mas com a interação, participação efetiva do conselho, e comunicação entre demais agentes é possível que se realize a quebra desse paradigma.

Os gestores do Centro de Ensino Médio n.I diante da insuficiência de recursos financeiros agem utilizando imbricando o público e o privado. No caso da cantina notou-se divergências e conflitos do locatário com a gestão. E ainda na insuficiência de recursos financeiros ou nos constantes atrasos de repasse do GDF a direção toma a iniciativa de realizar parcerias e convênios com empresas próximas.

Assim, revelam a insuficiência de recursos e a burocracia exigidas pelo governo, memorandos, cartas, etc. Quando a resposta não é imediata os diretores solicitam a ajuda e colaboração de empresários e comerciantes locais, doações dos materiais e prestações de serviços que a escola necessita. E dessa forma esperam pela resposta dos governantes responsáveis em mandar os recursos necessários que a escola pública CEM1 tem direito.

Portanto pode-se afirmar:

- A) a cultura escolar vem sendo constituída com traços que imbricam as relações privadas/mercantis no interior da escola pública.
- B) Os gestores buscam meios de captar recursos para abrandar a escassez dos mesmos e não interromper as ações pedagógicas e educacionais.
- C) A gestão continua verticalizada, distante da proposta de gestão democrática instituída na Lei 9.394/96.
- D) Na escassez de recursos os gestores agem buscando recursos sem nenhuma reflexão sobre as implicações ideológicas e políticas para a escola e na afirmação da escola como um direito dos cidadãos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E. R. S. - **Como Gerenciar os Recursos Financeiros em Escolas Públicas: Contribuições aos Gestores e CDCE (Conselho Deliberativo Da Comunidade Escolar)**. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Acesso em: 16/08/2010.

AMBONI, Vanderlei – **Gestão Democrática e controle social dos recursos financeiros destinados às escolas estaduais do Paraná**. Revista Urutagua – revista acadêmica multidisciplinar - Disponível em: <www.urutagua.uem.br/013/13amboni.htm>. Acesso em: 16/08/2010

BRASIL. – **Constituição do Brasil 1988**. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 02/11/2009.

BRASIL, LDB. Lei 9394/96 – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em < www.planalto.gov.br >. Acesso em: 02/11/2009.

CURY, C. R. JAMIL; BORDIGNON, G. – **Gestão Democrática da Educação**. Boletim 19, outubro 2005.

FARIA FILHO, L. M; GONÇALVES, I. A; VIDAL D.G; PAULILO, A. L. – **A cultura escolar como categoria de análise e como campo de investigação na história da educação brasileira**. Educação e Pesquisa, São Paulo, 2004.

FORQUIN, Jean-Claude. - **Escola e cultura: as bases sociais e epistemológicas do conhecimento escolar**. Tradução: Guaciara Lopes Louro. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

PÉREZ-GOMÉZ, A. I. – **A cultura escolar na sociedade neoliberal**. Tradução: Ernani Rosa. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

PESSANHA, E. C; DANIEL; M. E.B; MENEGAZZO, M. A. – **Da história das disciplinas escolares à história da cultura escolar: uma trajetória de pesquisa**. Revista Brasileira de Educação Set/Out/Nov/Dez 2004 nº 27

SILVA, F. C. T. – **Cultura escolar: quadro conceitual e possibilidades de pesquisa**. Educar; Curitiba, nº 28, p. 201-216, 2006. Editora UFPR

SILVA, J. M. A. P. – **Cultura escolar, autoridade, hierarquia e participação: alguns elementos para reflexão.** Cadernos de Pesquisa, nº112, p. 125-135, março/2001

RODRIGUES, W.C. - **Metodologia Científica.** FAETEC/IST. Paracambi.2007

ROSA, M.F.E. – **Direito Administrativo.** 9. ed. rev. e atual. São Paulo. Editora Saraiva, 2007. (Coleção sinopses jurídicas; v. 19)

ANEXO A

DIÁRIO DE BORDO

VISITA 01 - 14/12/2009 – 14h

As aulas já haviam acabado. O intuito de ir nessa data foi de tentar acompanhar o fechamento do ano letivo. Como a direção se coloca diante desse caos de fechamento e orçamento vivido pela escola. Isso infelizmente não foi possível, a vice diretora não concordou em me mostrar absolutamente nada. Nem mesmo o Projeto Político Pedagógico (PPP).

Tivemos uma boa conversa, sobre os projetos que a escola realiza e ela explicou também como é a votação para a eleição dos diretores. Afinal essa mesma dupla Diretor e Vice já estão lá há muito tempo. Segue o diálogo:

EU - Olá fulana!

VD - Oi Carla Crispim o que te trás aqui?

EU – Agora sou aluna de Pedagogia pela UnB e estou fazendo uma pesquisa, juntamente com o CNPq, sobre Gestão e Cultura Escolar.

VD – Sim, essa pesquisa envolve alunos também?

EU – Não, é mais com a direção e o dia a dia da escola mesmo.

VD – Que bom! Porque as aulas já acabaram.

EU - Eu sei. Por isso vim aqui nessa data. Primeiramente quero saber se posso dar uma olhada no PPP? Colher alguns dados.

VD – Bom o PPP mostra mais a causa social da escola, pode me perguntar que eu respondo o que você quer saber? Acho importante esse trecho, pois mostra a negação de um documento público em um espaço público, é exatamente isso que procuramos.

EU – hmm...quantos professores ministram aula aqui, quantas salas de aula, se tem laboratório, quantas turmas diurnas e noturnas, quais os projetos...por ai.

VD – 14 professores pela manhã, 15 a tarde e a noite.

Ao todo são 10 turmas no período matutino, sendo 5 turmas de 2º anos e 5 turmas de 3º anos. No período vespertino são 9 turmas de 1º ano. No noturno são 3 turmas de 1º e 3º anos e 2 turmas de 2º ano. Sabia que agora temos sala ambiente? Esses dados diferem do PPP, tenho a Xerox dessa pequena parte do PPP da escola, serve pra alguma coisa?

EU – É mesmo? Deu certo? Que ótimo, na minha época tentaram colocar assim, mas não dava certo, só deu certo com a aula de Ed. Artística.

VD – Eu lembro. Agora a gente também está com quadro branco em todas as salas. temos vários projetos na escola.

EU – E vocês (diretora e vice) não vão sair nunca é? Sempre são reeleitas, então é porque esta dando certo.

VD – Pois é. Ganhamos essa última eleição, houve até um referendo. Não tivemos que concorrer com outros candidatos. Fomos chapa única. Foram 4 fases para a eleição. Houve um edital no final de 2007. A 1ª etapa foi uma prova realizada pelo CESPE, 2ª etapa foi a apresentação de títulos, 3ª etapa foi um curso de formação que foi realizado na EAP e a 4ª etapa foi uma audiência pública, como se fosse uma palestra, para o conselho escolar. E essa nossa contratação fica vigente por 4 anos.essa parte dá pra comparar com o diálogo da porteira?

EU – E o conselho escolar, tem funcionado?

VD – Sim, ele esta bem ativo.

EU – Quem participa, os alunos estão se interessando por isso?

VD – Eles não se interessam muito não, mas nós convidamos aqueles que temos mais contato. O conselho é composto por: 3 alunos, 3 professores, 6 pais, 1 servidor da limpeza e 1 servidor da secretaria.

EU – E os pais, estão participando?

VD – Assim, é difícil eles se interessarem na escola onde o filho estuda. Na última reunião apenas 2 compareceram.

EU – Algum parceiro da escola? APM? Ajuda de pais?

VD – O parceiro da escola que mais nos ajuda é a BRASAL, e alguns pais de alunos também se prontifica em fazer algum reparo sim. Pintura, colocar algum vidro por ai vai.

EU – A Brasal ajuda com verbas?

VD – Não. Ajuda com doações; prova disso foram os livros para a nossa sala de leitura. A Brasal juntamente com o FNDE doaram os livros. E nisso eles (Brasal), abate o valor dos livros em impostos, é um modo como eles vem de dar uma satisfação pro governo. Estamos também com o projeto PROINFO-MEC , já tínhamos 10 computadores, mas eram insuficientes. Mas conseguimos colocar o nome da escola em uma listagem pra ser beneficiada com mais 10. A Diretora tem uma irmã que trabalha no governo que tem uma conhecida que estava mexendo justamente com essa listagem. Sabe como é né Carla, se não tiver aquele QI (quem indique), se não damos aquele nosso jeitinho não conseguimos nada. Mas ainda bem que deu certo.

EU – E tem professor específico de informática?

VD - Não. Cada professor que quiser levar a turma pra fazer uma pesquisa que fica responsável pelo laboratório.

EU – E a manutenção das máquinas o MEC se responsabiliza?

VD – Não. Aí sim contamos mais uma vez com os parceiros da escola, no caso, algum conhecido de alunos, os próprios pais, algum servidor da escola que fazem as manutenções. Também tem o projeto do Jornal da escola, esse foi nosso primeiro ano. A Brasal nos ajudou, pediu em troca apenas a publicidade da marca no jornal e nos doou camisetas também. Temos também O PROJETO VOLUTÁRIOS DA PAZ – saiu até uma reportagem da nossa escola no Jornal Nacional sabia? Fomos escolhidos entre 14 cidades.

EU – É mesmo? Eu vou procurar essa reportagem.

VD – Tem também o projeto de gestão socioambiental das águas. Esse é o professor de biologia que toma a frente. E a Católica que é nossa parceira nesse projeto.

EU – E como que ela ajuda?

VD – Ela doa uns kits de laboratório, sabe aqueles kits pra vê o quanto a água está poluída? Vê o tanto de cloro que é bom pra água, essas coisas.

Nesse momento o celular da VD toca e ela tem de sair. Me apresenta apressadamente a uma professora de geografia e explica mais ou menos sobre o que conversávamos. A Professora se prontifica em esclarecer mais sobre os projetos futuros da escola.

P – Tivemos a feira cultural em 23 de outubro e um dos temas abordados foram a africanidade, que agora é obrigatório desenvolvermos esse tema, esta no currículo. LEI 11145. Para o ano que vem (2010), estamos com o projeto que o MEC está desenvolvendo:

Ensino Médio Inovador – Que tem: jogos matemáticos, projeto de iniciação científica, jornal da escola, implementação da rádio. Queremos melhorar a quadra de esportes, laboratório de física e química. Revisitar a sala de leitura. Aula de reforço no turno contrário.

Essas aulas de reforços, contamos com a parceria do UNIBANCO, cedemos o espaço e eles nos ajudam com professores e um coordenador.

Temos o projeto ENTREJOVENS, que é um pré-vestibular, contempla os alunos de 3º ano. A Faculdade Alvorada é a nossa parceira, ela entra com os professores e nós com o espaço.

Nesse momento, entrou um outro professor e chamou a professora com a qual eu estava conversando. Fiquei esperando que a VD voltasse e enquanto isso, fui passando a limpo todas as informações. A VD não voltou e eu fui embora.

VISITA 02 - 11/02/2010 – 9h30min

Chegando à escola, estava no horário de intervalo. A VD estava ajudando na entrega do lanche. Eram poucos os alunos que aceitavam comer. Enquanto isso fui conversar com a porteira que já trabalha lá a mais de 10 anos.

VD – Eai Carla tudo bom? Aceita um biscoito, suco, banana?

EU – Aceito uma banana sim.

VD – Acredita que eles estão com vergonha de comer o lanche?

EU – uai porque?

Contou-me um pouco da vida dos familiares. E sobre os anos que trabalha ali.

EU – Eai D. fulana, tá tudo bem?

P – Ta sim Carla, e o que trás aqui de volta, vai fazer estágio?

EU – Não, não. To fazendo uma pesquisa aqui.

P – E você trouxe o papel pedindo autorização?

EU – Sim, levei La pra VD assinar.

P – E ela deixou?

EU – Deixou sim. E essa direção não vai mudar não é?

P – É Carla essas duas é osso duro de roer. Teve um referendo pra votação dos diretores, mas quem disse que elas ao menos explicaram pros alunos o que é um referendo. Então aí você já vê que não foi uma votação justa. Afinal uma velha frase vale ser dita: todos nascem querendo mandar, mas poucos têm o dom do comando. Essa é a parte que falei que dava pra comparar.

EU – É mesmo D. fulana? E os alunos gostam delas?

P – Muitos se formam e nem sabem quem elas são. Ficam enfurnadas lá pra dentro e só. Até eu que sou aqui da portaria tenho mais conversa com os alunos do que elas, os alunos me consideram e me respeitam muito mais.

Elas só saem quando tem algum evento, alguma reportagem por aqui. Você sabe bem do jeito que é. Na sua época pra hoje não mudou muita coisa não. O conceito de gestão democrática não implica nessa situação.

EU – Porque agora tem essas grades em volta até da lanchonete?

P – Num é a implicância que elas tem com Seu Maneú desde que ele quis colocar a lanchonete aqui? Mas segundo elas é porque como a Sala de Leitura seria aberta para a comunidade, os alunos tinham que estar em segurança, mas eu disse que não adiantaria, porque mesmo com essa grade, quem esta dentro da escola consegue ter acesso aonde os estudantes estão.

Mas isso é uma briga antiga.

Nesse momento uma jovem vem nos questionar se ainda tem vaga na escola. A D. fulana diz que tem que ir La na secretaria. A jovem fala que já foi La mas que eles só podem atender após o intervalo, a jovem muito nervosa explica que trabalha e que não tem esse tempo disponível. Eu intervi na conversa e disse para a jovem explicar sua situação com alguém lá da secretaria mesmo.

P - Aí tá vendo é uma má vontade. Também colocaram pra chefe de secretaria uma pessoa que tem no máximo três meses que auxiliava La dentro.

EU – E o que aconteceu com o chefe?

P – Era o Serginho, ficou muitos anos trabalhando na escola, mas acredito eu, por pensamentos diferentes dos delas ele pediu pra sair. Houve uma discussão e ele tomou essa atitude. Muita gente pede pra sair Carla, elas não aceitam opiniões, quer que tudo seja de acordo com o que elas traçam. Tinha que ter uma maior troca com os alunos, com os servidores. Eu já to aqui há muito tempo e faltam apenas 3 anos pra sair minha aposentadoria, sair de uma escola que os alunos já me conhecem, me respeitam pra ir pra outra não compensa pra mim. Mas como eu fico quietinha no meu canto elas não mexem comigo. Bordignon diz que como condição de princípio de cidadania é a relação com o outro, da relação entre sujeitos de direito. Pg; 05

EU – D. fulana os alunos aqui tem vergonha de lanchar, já pensou nisso? Se fosse na minha época íamos fazer uma festa.

P – Mas você sabe Carla que os que mais necessitam é justamente aqueles que não aceitam lanchar? É uma forma de negação, eles acham que se eles aceitarem o lanche eles tão se rebaixando. Preferem pagar no Seu Maneú do que aceitarem uma comida sadia que é pra eles próprios e de graça.

EU – É chato isso mesmo. Mas tem que fazer uma conscientização nas salas, mostrar o quanto é bom pro organismo.

P – Mas os professores falam, mas vão ter que ser mais realistas com esse assunto. complicado, depois coloca a culpa no governo, mas são os alunos que não querem.

EU – D. fulano vou La falar com ela.

P – Tá certa vai La.

EU – Então quer dizer que os alunos tão com vergonha de lanchar?

VD. Pois é Carla, e é uma pena porque esse lanche é pra eles, lanche sadio, bom você viu Lá.

CONTATO COM A REGIONAL 25/02/2010 – 15h45min

Foi feito o contato com a Regional de Ensino do Núcleo Bandeirante responsável pela o CEM 1 do Riacho Fundo I através do telefone, contatei o setor NTC, falei com a Márcia e expliquei o que queria, a história do surgimento da já citada UE, ela disse que não havia encontrado nada sobre essa escola, que lá tem dois volumes falando de escolas específicas de outras regiões administrativas e que o Riacho Fundo estava dentro da pasta do Núcleo Bandeirante e que apenas a escola que eu procurava obter informação não constava em seus arquivos.

VISITA 03 - 22/03/2010 – 19h30min

Nesse horário a escola é bem tranqüila, ela atende aos alunos mais velhos. O lanche é entregue no início das aulas do primeiro horário. Nesse período também a VD não está na escola e a responsável é a Diretora mesmo juntamente com seus auxiliares. Mais uma vez pedi permissão para vê o PPP, obtive retorno com umas das auxiliares, porém não pude xerocá-lo todo apenas 3 páginas, na qual falam do histórico e estrutura física. A auxiliar responsável por permitir ou não a visualização do PPP não me deu muita atenção, pois estava concentrada em seu computador. Dei uma volta na escola e fui parar na Sala de Leitura, estava aberta com uma professora responsável colocando os livros nas estantes. Sem uma mínima noção de catalogação de livros, resolveu colocá-los nas estantes de acordo com as séries/editoras. Professora de filosofia realocada pela fundação. A Sala de Leitura é aberta principalmente para alunos, pais e familiares de alunos. A professora disse que a sala é mais utilizada por professores de determinadas disciplinas que queiram trabalhar com pesquisas. Normalmente essa sala sempre está com alguma turma trabalhando nela. Perguntei se eu como moradora da Cidade poderia também usufruir do acervo da sala. Ela gaguejou, mas enfim, falou que sim. Perguntei de onde veio o acervo e ela disse que do parceiro da escola Brasal. Falou que se eu tivesse algum conhecido que fizesse o curso de Biblioteconomia e quisesse participar como voluntário para a arrumação das estantes que os falasse.

VISITA 04 – 21/05 15h20min

Nesse dia, teve a conselho de classe. As 16hr.

A conversa foi feita com a coordenadora pedagogia. T.Ela respondeu tudo corretamente político.Falou sobre os recursos por alto. Sobre o montante que o GDF repassou no ano de 2009 a quantia de 95 mil reais, e que esse ano de 2010 até a presente data nada havia repassado nada. Que em novembro de 2009 , todo final de ano eles mandam o orçamento descrevendo os gastos e pedindo a quantia necessária para o próximo ano.

Com essa verba a escola custeia todas suas dívidas como: água, luz, telefone, papéis, limpeza, matérias de expediente e consertos em geral. Ela disse que se caso faltar dinheiro, a escola manda um memorando para Regional responsável (Núcleo Bandeirante) relatando o problema. E esperam.

Perguntei sobre a APAM – Ela disse que era inativa. E que mal funcionava a APAM voluntaria que cobra a quantia de R\$1,00.

Sobre os parceiros da escola, se eles contribuíam com verba caso faltasse. Ela disse que eles só contribuíam com o transporte.

Falou que maiores detalhes sobre as finanças, estaria na internet. Mas não passou site e não deu maiores detalhes. Procurei em um site buscador e nada achei. No decorrer dessa conversa a Diretora não saiu da sala dela, já a vice diretora atendia: aos alunos, estagiários, professores.

Antes um pouquinho do conselho de classe, ocorreu à reunião de todos os professores, juntamente com Diretora, Vice Diretora, Coordenadora Pedagógica e 03 auxiliares da direção;

DIRETORA – “não estaremos entregando os boletins, porque estamos sem sistema”;

VICE DIRETORA – explicou como os professores agirem nas turmas. Mostrou o guia de encaminhamento para remanejamento de alunos. Falou dos horários de reforço, chamar atenção dos pais de alunos faltosos, entregou uma pasta com o mapa dos alunos e uma “ata” de identificação para pais ou responsáveis.

DIRETORA – “Boa sorte pra gente e até mais.”

Observei o professor de Física na entrega das notas. Até as 17hr apareceram apenas 04 responsáveis. O professor citou os projetos que a escola tem para auxiliar os alunos. E falou para os responsáveis incentivar os alunos em casa também.

De um modo geral o professor conduziu a reunião de acordo com as explicações da vice diretora.

VISITA 05 – 05/07/2010 – 21h

Foi feito uma entrevista com a Diretora e outra com auxiliar de direção. Seguem as perguntas e respostas:

1- Qual a atitude tomada pelo diretor quando os recursos repassados pelo governo são insuficientes para manutenção da escola?

D – O que está ao nosso alcance é buscar parcerias, falando do que estamos necessitando. Por exemplo, se acaba o toner da impressora a gente procura conhecidos que trabalhem em lojas de informática. E o que eles pedem em troca? Eles pedem um recibo falando da doação. E às vezes pedem divulgação. Mandam panfletos, passam em sala divulgando a empresa. Às vezes queremos até fazer melhorias na escola, como a reforma da quadra de esportes, temos parceiros que fazem doações para isso, mas chega lá na frente e é barrado. Precisamos da autorização da engenharia da Secretaria de Educação.

E sobre o Governo o que fazemos é mandar um memorando para a Regional de Ensino responsável (Núcleo Bandeirante) que é a administração direta falando sobre a falta de recursos e materiais.

2- O diálogo sobre o orçamento da escola é feito entre a gestão (diretor, vice diretor e auxiliares), professores e alunos? Explique como.

D – Sim, através do conselho escolar e Apam. A presidente da Apam juntamente com o conselho escolar que manipulam a verba tem uma conta no banco de Brasília e juntamente com os outros membros decidem em que irão utilizar o montante repassado pelo GDF.

3- Quando foi a votação do conselho?

D - A última votação foi no final do ano de 2008, e fica vigente até meados de novembro desse ano.

4- Os participantes são avisados das reuniões?

D - Sim. Colocamos cartazes nos pátios. Mas a participação de pais e alunos é muito difícil, eles não têm interesse na escola. O conselho é feito mais com a participação de professores, servidores da limpeza e a direção.

5- Como a direção conduz e media as práticas privadas no espaço público da escola?

D - A única prática privada que tem aqui na escola é a cantina, sendo que, nas reuniões do conselho escolar foi decidido que a cantina do seu Manoel deixasse a escola. Tanto que ele não fala com a gente. Só que a Secretaria de Educação não autorizou retirá-lo, pois o contrato dele foi feito com a SE. A cantina aqui dentro não traz benfeitoria nenhuma, muito pelo contrário, a água e luz que eles usam é a escola que paga. Eles não pagam aluguel e ainda atrapalha aos alunos com relação às aulas e a própria alimentação. Já que ele não saiu, o conselho determinou um horário de funcionamento que no diurno é apenas na parte do intervalo e no noturno o primeiro horário e o intervalo, já que sabemos que a maioria dos alunos do noturno, trabalham e chegam com fome.

Nessa visita pude dar uma olhada nas ATAS de reuniões do Conselho, e apenas membros docentes e o servidor da limpeza assinaram. Pude perceber que a Diretora acha lamentável a falta de participação dos pais e a falta de interesses dos alunos.

Segue as perguntas feitas para duas auxiliares (A1 e A2), cada uma respondeu uma.

1- Como a equipe pedagógica percebe na cultura escolar e nas práticas as relações sociais referentes à gestão dentro da escola pública?

A1 – Percebo através da pouca participação dos pais/ responsáveis na vida escolar dos alunos. A meu ver, existe falta de respeito em relação a escola, os alunos colocam outras atividades como prioridades. Por exemplo, marcam consulta médica na hora da aula, os pais vem aqui para pedir que o filho saia meia hora antes para poder chegar no horário no estágio, e com isso o aluno perde meia hora de aula. A escola não é tratada como prioridade. Infelizmente.

2- Como a equipe de auxiliares da escola enxerga a gestão escolar?

A2 - Na verdade qualquer que seja a função ocupada pelo educador no processo educacional, a visão sobre a gestão escolar precisa ser avaliada do ponto de vista pedagógico. O modelo atual de gestão beneficia o desenvolvimento de políticas que atenderão imediatamente as necessidades atuais da comunidade escolar, uma vez que viabiliza condições de ação dos atores envolvidos no processo educacional.