

Andrea Nunes da Silva

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA
E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO/CAMPUS NILÓPOLIS**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação da Fundação Cesgranrio,
como requisito para a obtenção do título
de Mestre em Avaliação

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Christina Marília Teixeira da Silva

Rio de Janeiro
2011

S586 Silva, Andrea Nunes da.
Avaliação da Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Rio de Janeiro - Campus Nilópolis / Andrea Nunes da
Silva. – 2011.
55 f. ; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Christina Marília Teixeira da Silva.
Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação) – Fundação
Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2011.
Bibliografia: f. 47-48.

1. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de
Janeiro (Campus Nilópolis) – Avaliação. 2. Democratização da
educação - Avaliação. I. Silva, Christina Marília Teixeira da. II. Título.

CDD 378.8153

Ficha catalográfica elaborada por Vera Maria da Costa Califfa (CRB7/2051)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta
dissertação.

Assinatura

Data

ANDREA NUNES DA SILVA

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO (IFRJ) - CAMPUS NILÓPOLIS

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação da Fundação Cesgranrio,
como requisito para a obtenção do título
de Mestre em Avaliação

Aprovada em 13 de dezembro de 2011

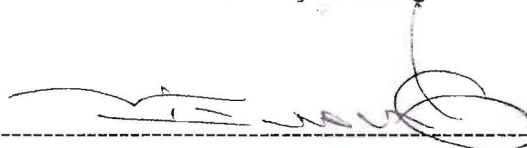
BANCA EXAMINADORA



Profª. Drª. CHRISTINA MARÍLIA TEIXEIRA DA SILVA
Fundação Cesgranrio



Profª. Drª. MARIA DE LOURDES SÁ EARP DE MELLO E SILVA
Fundação Cesgranrio



Prof. Dr. VICTOR DE ARAÚJO NOVICKI
Universidade Católica de Petrópolis

O diálogo é esse encontro dos homens, mediatizados pelo mundo, para pronunciá-lo, não se esgotando, portanto, na relação eu-tu.

(FREIRE, 2005, p. 91)

A minha avó Sebastiana Perpetua da Silva por sua dedicação, amor e confiança que, desde a mais tenra idade até a fase adulta, me guiou como um verdadeiro anjo da guarda. A minha mãe, pelo incentivo nos momentos difíceis me conduzindo na realização de escolhas acertadas. A meus irmãos Aline, Elaine e Marcelo por compartilharem comigo a vida.

AGRADECIMENTOS

À minha querida orientadora, Christina Marília Teixeira da Silva, pela sua dedicação, amizade e companheirismo.

À Fundação Cesgranrio, pela oportunidade de cursar um Mestrado de excelência.

À Coordenadora Ligia Gomes Elliot e demais Professores do Mestrado pela competência e apoio.

Aos funcionários da Fundação Cesgranrio, pela atenção e colaboração.

À Vera Maria da Costa Califfa, pela competência e ajuda.

Aos Professores Maria de Lourdes Sá Earp de Mello e Silva e Victor de Araujo Novicki, por aceitarem o convite para compor a Banca Examinadora, honrando-me com sua presença.

À minha família, que muito colaborou na organização das minhas responsabilidades enquanto cidadã e que tanto me incentivou.

A Deus, por sua infinita bondade e amor.

RESUMO

O objetivo do estudo foi avaliar, buscando-se fundamentação na legislação vigente e no Projeto Político Institucional (PPI), o atual processo de gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ)/Campus Nilópolis no que se refere aos pressupostos da gestão democrática. As questões que nortearam o estudo foram: (a) Até que ponto professores do IFRJ/Campus Nilópolis compreendem o significado da gestão democrática?; (b) Em que medida professores, alunos, pais e responsáveis participam efetivamente da atual gestão?; e (c) Até que ponto a atual gestão escolar vem colocando em prática os pressupostos da gestão democrática? Para a obtenção dos dados do estudo realizou-se o levantamento da legislação vigente, bem como de diversos documentos da instituição no que concerne ao tema estudado. Foram aplicados também diferentes instrumentos, a saber, questionários a alunos e professores e roteiro de entrevista à direção geral. Os resultados do estudo indicaram que a maioria dos docentes não possuía uma compreensão ampla a respeito do significado da gestão democrática, tal como preconizada na legislação vigente e no PPI da instituição. Ficou evidenciado, também, o desconhecimento de boa parte destes sobre os aspectos envolvidos na gestão democrática. Constatou-se que a participação de alunos, professores, pais e responsáveis na atual gestão era incipiente. Dessa forma, verificou-se que os pressupostos da gestão democrática tem sido colocados em prática, de forma parcial, pela atual gestão. No estudo são feitas recomendações com a finalidade de se favorecer a prática da gestão democrática no IFRJ/Campus Nilópolis.

Palavras-chave: Avaliação. Gestão escolar. Gestão democrática. IFRJ.

ABSTRACT

The objective of the study was to evaluate, seeking foundation in law and in Institutional Political Project (IPP), the current management process of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio de Janeiro (IFRJ) /Nilópolis Campus as concerning to the assumptions of democratic management. The questions that guided the study were: (a) To what extent teachers of IFRJ / Nilópolis Campus understand the meaning of democratic management? (B) To what extent teachers, students, parents and guardians participate effectively in the the current management? and (c) To what extent the current school management has been putting into practice democratic management's assumptions? To obtain the study data a survey of current legislation, as well as various documents of the institution regarding the theme, was carried out. Were also applied different instruments, namely questionnaires to students and teachers and interview guide to general management. The study results indicated that most teachers did not have a broad understanding about the meaning of democratic management, as recommended in current legislation and in the institution PPI. It was evident, too, the lack of knowledge of many teachers about the issues involved in the democratic management. It was found that the participation of students, teachers, parents and guardians in the current management was in its infancy. Thus, the assumptions of democratic management have been partially put in place by the current management. In the study recommendations are made with the purpose of promoting the practice of democratic management in IFRJ / Nilópolis Campus.

Keywords: Evaluation. School management. Democratic management. IFRJ.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Respostas fornecidas pelos alunos.....	29
Tabela 2	Motivos da não participação em grêmios estudantis e CART.....	30
Tabela 3	Motivos da não participação na discussão de problemas.....	33
Tabela 4	Respostas fornecidas pelos professores.....	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVO E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	13
1.2	QUESTÕES AVALIATIVAS.....	14
2	GESTÃO DEMOCRÁTICA	15
2.1	O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO.....	20
2.2	A GESTÃO PRECONIZADA NO PROJETO POLÍTICO INSTITUCIONAL DO INSTITUTO.....	22
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1	ABORDAGEM AVALIATIVA.....	26
3.2	INSTRUMENTOS.....	26
3.3	COLETA DE DADOS.....	27
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	27
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	27
4	RESULTADOS	29
4.1	RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO AOS ALUNOS.....	29
4.2	RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO AOS PROFESSORES.....	33
4.3	RESULTADOS OBTIDOS COM A ENTREVISTA REALIZADA COM A DIREÇÃO GERAL DO CAMPUS NILÓPOLIS.....	39
4.4	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	42
	REFERÊNCIAS	47
	APÊNDICES	49

1 INTRODUÇÃO

A qualidade do Ensino Básico no Brasil vem sendo questionada em relação aos conteúdos a serem ministrados, aos métodos pedagógicos e à condução de uma gestão democrática que realmente tenha a participação da comunidade escolar. O Sistema de Avaliação do Ensino Básico (Saeb) e o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) têm indicado fraco desempenho dos alunos e, conseqüentemente, das escolas que frequentam, pondo em discussão a eficiência e a eficácia com que se tem trabalhado (SILVA, 2010, p. 51).

No Brasil, início dos anos 80, observa-se uma tendência de democratização da escola pública básica, relacionada a uma maior participação da comunidade escolar nas decisões que envolviam a organização e o funcionamento efetivo da instituição escola, acompanhando em certa medida a democratização da própria sociedade (PARO,1986). Nesse processo, a Gestão Democrática é um dos instrumentos de sua efetivação.

Trata-se, portanto de medidas que vêm sendo tomadas com a finalidade de promover a partilha do poder entre dirigentes, professores, pais, funcionários, e de facilitar a participação de todos envolvidos nas tomadas de decisões relativas ao exercício das funções da escola com vistas à realização de suas finalidades (PARO,1986, p. 1).

Neste contexto, a avaliação da participação do gestor no processo de aprendizagem, para além de uma atuação meramente administrativa, a participação de pais na escola e da comunidade se fazem presentes e constituem elementos importantes para a melhoria do ensino.

A avaliação, introduzida como política formada a partir dos interesses e pressões do capital pode também ser direcionada ao aprofundamento democrático na gestão da unidade escolar do ensino público e mesmo, pode-se arriscar, da sociedade (SILVA, 2010, p. 51).

A gestão escolar democrática, uma das dimensões dos indicadores da qualidade na educação, tem por características o compartilhamento de decisões e informações, a relação custo-benefício e a transparência no uso dos recursos destinados à escola (UNICEF; INEP, 2005, p. 31).

A escola desejada é aquela que assegure a todos uma formação que seja capaz de desenvolver o aluno no campo pessoal, cultural, científico e nas relações interpessoais, sendo assim capaz de orientá-lo a uma relação crítica, construtiva e transformadora da realidade. Para formar um aluno cidadão, tem-se que efetivamente conduzi-lo ao direito ao acesso, à permanência e à qualidade da educação. Dessa forma se faz necessário um gestor que guie a sua *práxis* tendo como referencial o processo dialógico. O diálogo não só em menção à palavra, mas sim a sua construção, o que levará a um processo de ação e reflexão.

Por isto, o diálogo é uma exigência existencial. E se ele é o encontro em que se solidarizam o refletir e o agir de seus sujeitos endereçados ao mundo a ser transformado e humanizado, não pode reduzir-se ao ato de depositar idéias de um sujeito no outro, nem tampouco tornar-se simples troca de idéias a serem consumidas pelos permutantes (FREIRE, 1993, p. 91).

Em consonância com Freire (1993) de que o ser humano tem vocação libertária leva então à procura da formação de um sujeito ativo, crítico, transformador, com consciência social e competência técnica, capaz de desfrutar dos bens culturais e participar nos espaços cidadãos. A participação da população no processo de democratização da escola se faz necessária. Quando, entretanto, tem-se por foco a gestão democrática, examinando-se as relações que tal gestão tem com a comunidade escolar, constata-se o tamanho da distância do real para o ideal. Como a comunidade é um ente participativo de um processo de democratização das relações na escola, não se pode imaginar uma gestão que se diga democrática que não tenha a comunidade como sua parte integrante.

A autora do estudo, que atua há mais de cinco anos como Pedagoga no Instituto Federal de Educação do Rio de Janeiro (IFRJ) *Campus Nilópolis*, vem observando que a comunidade escolar não costuma participar efetivamente na definição das propostas pedagógicas, nem da tomada de decisões, que teriam como objetivo ampliar o processo de gestão democrática. Para se favorecer um processo participativo o princípio democrático precisa estar na base da organização, isto é, de pouco vale a criação de conselhos e conferências e eleições se não há engajamento dos profissionais que nela atuam, dos estudantes e de seus familiares e da sociedade em geral na edificação de espaços de diálogo.

1.1 OBJETIVO E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Levando em consideração as dificuldades observadas no IFRJ/*Campus* Nilópolis, em relação a pouca participação da comunidade escolar, em especial pais e responsáveis dos alunos, que não tem representatividade no Conselho Escolar, a autora do estudo decidiu avaliar o atual processo de gestão da instituição. Buscou-se confrontar, no que se refere aos pressupostos da gestão democrática, o Projeto Político Institucional (PPI) e a legislação vigente com a realidade vivida no Instituto.

Nesse sentido, espera-se que os resultados do estudo contribuam para que a atual gestão e a comunidade escolar sejam capazes de perceber as dificuldades e contradições porventura existentes no cotidiano do instituto. Assim, diante de uma maior autonomia em direção a uma gestão democrática e participativa, é que as ações e decisões da comunidade escolar podem se fazer presentes e isso não ocorre sem a busca continuada e coletiva pela autonomia. A democratização escolar não deve ser dada como concluída: ela exige um aprofundamento contínuo, uma capacidade permanente de confrontar novos problemas e uma dinamicidade da estrutura democrática e dos processos de participação, elementos que dependem da intervenção da comunidade para uma melhor qualidade na educação. A esse respeito Paro (2007, p. 5) afirma:

Assim entendida, a qualidade específica da administração é seu caráter de mediação que envolve as atividades-meio e as atividades-fim, perpassando todo o processo de realização de objetivos. A partir desse entendimento, o princípio fundamental da administração passa a ser o da necessária coerência entre meios e fins, ou seja, para que a administração efetivamente se realize, é imprescindível que os meios utilizados não se contraponham aos fins visados.

A escola pública democrática deve garantir a todos o acesso e a permanência, proporcionando um ensino de qualidade que leve em conta as características específicas da comunidade escolar, vigorando também mecanismos democráticos de gestão interna e comunitária. Nesse sentido, os resultados do estudo serão entregues à atual gestão da Instituição para a tomada de decisões e divulgação para a comunidade escolar.

1.2 QUESTÕES AVALIATIVAS

Visando atingir o objetivo proposto, o estudo foi direcionado para responder as seguintes questões:

1) Até que ponto professores do IFRJ/*Campus* Nilópolis compreendem o significado da gestão democrática?

2) Em que medida professores, alunos, pais e responsáveis participam efetivamente da atual gestão do IFRJ/*Campus* Nilópolis ?

3) Até que ponto a atual gestão escolar do IFRJ/*Campus* Nilópolis vem colocando em prática os pressupostos da gestão democrática?

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA

A palavra democracia provém de dois vocábulos gregos: demos (povo) e Kratos (autoridade ou governo), tendo-se assim, a definição mais simples de democracia: a autoridade do povo ou governo do povo (TIJIBOY, 2004, p. 99).

No Brasil, somente no final do século XX, a maioria das crianças de sete a 14 anos estavam matriculadas na escola. Nas décadas anteriores, havia uma grande demanda que era encaminhada aos políticos por parte da população, que reivindicava a construção de escolas, mas ao encaminhar tais reivindicações o político entendia como um favor prestado a seus eleitores, assim evidenciando o caráter clientelista. Muitos educadores não viam com bons olhos essa relação de proximidade da família do aluno com a escola. No entender de Barreto (2011, p. 1):

Os professores das escolas públicas, sobretudo daquelas situadas nos grandes centros urbanos, para afirmar a sua autoridade pedagógica, procuravam manter uma distância deliberada da família dos alunos. Entendiam que a escola pública era de todos, portanto, dentro dela não existiam clientelismos, ou favoritismos. Entendiam que o currículo era competência sua, que ninguém tinha de dar palpite no que ensinavam, pois que haviam sido preparados para isso e, ainda, achavam que eram soberanos para aprovar ou reprovar os alunos. Muitas vezes, pela falta de décimos em uma disciplina, um aluno era obrigado a repetir o ano os professores não gostavam de atender aos pais que reclamavam, uma vez que acreditavam que a sua decisão era justa, não deviam fazer concessão a ninguém. Recusavam-se até a falar com os pais, em certos casos.

A década de 1980 se mostrou como um período de transição democrática, atendendo a necessidade de participação da população nas decisões que tinham impacto em sua vida, em várias instâncias sociais:

Por conta dessas pressões e expectativas, muitos sistemas de ensino começaram a criar ou revitalizar os conselhos de escola, assim como foi incentivada a dinamização de outros canais institucionalizados de participação da comunidade escolar, tais como os grêmios estudantis e as associações de pais e mestres (BARRETO, 2011, p. 2).

A Constituição Federal brasileira no art. 206, inciso VI, determina a “gestão democrática do ensino público na forma da lei” (BRASIL, 2001). Dessa forma, verifica-se a necessidade da construção e do desenvolvimento de novos princípios de convivência e de gestão democrática na escola, incluindo a exigência da participação tanto da comunidade escolar (pais, alunos, educadores, funcionários), como da população que vive no entorno dela.

As reflexões em torno da instituição escolar e as críticas à escola burocrática representam posturas a serem assumidas por parte dos gestores, assim considerando a escola como espaço de educação crítica, de participação e de cidadania. A escola não se faz democrática apenas por democratizar suas estruturas e gestão e nem através da eleição de seus diretores, mas depende também da forma como interage com a comunidade. Como consequência dos conflitos provocados por uma administração centralizada e autocrática, novos atores sociais têm vindo à cena política reivindicando a melhoria da qualidade na escola como espaço autônomo cultural.

Nos anos 90 até a atualidade os planos de desenvolvimento das escolas vem norteando e condicionando o recebimento de recursos ao compartilhamento de ações que deverão ser realizadas dentro dela. O movimento democrático incorpora novas reivindicações às demandas tradicionais considerando a legitimidade das discussões e a negociação dos interesses e projetos da escola e do contexto local. Lima (2002, p. 46) acredita que:

A democratização da administração, nos seus diferentes níveis, não é somente um fator facilitador, instrumental, face a construção de uma escola democrática e autônoma, é também um valor em si mesmo, que só pela sua afirmação e atualização continuadas pode permitir e reforçar a democratização das estruturas e dos modos de gestão escolares.

Somente por meio do conhecimento do processo vivido pela comunidade, em diálogo com ela, é que a instituição escolar poderá organizar um projeto que leve à satisfação de suas demandas. O gestor deve propor uma análise da realidade vivida pela comunidade e partir para uma problematização, de forma que juntos proponham formas de atuação para a resolução dos problemas. Essa análise não se dá de forma automática, mas sim a partir de um processo reflexivo, em que a busca do conhecimento levará à compreensão da situação problema, ampliando as

possibilidades de se partir de uma condição local para uma avaliação global da situação, e suas correspondências com outros fatores (FREIRE, 2005).

Embora atualmente os conselhos de escola e as APMs estejam presentes em todas as redes de ensino, observa-se, contudo, que a participação na escola costuma ser limitada. São poucos os pais que comparecem às reuniões convocadas e as decisões aprovadas servem, muitas vezes, tão somente para dar mais força as medidas que o corpo docente já adotou, ou quer adotar, ou que a direção quer tomar. Essas reuniões não refletem, de fato, um processo de discussão e envolvimento mais amplo (BARRETO, 2011, p. 2).

A gestão democrática implica necessariamente na participação da comunidade nos processos de decisão e execução, mas também, quando necessário, não a ter como fim e sim como meio para a sua ação propriamente dita, que é a partilha do poder. A participação efetiva da comunidade na gestão da escola pública, perpassada por práticas autoritárias, encontra várias dificuldades que acabam prejudicando a sua concretização.

A autora do estudo acredita que, quanto maior for a integração da escola com a comunidade, maior será seu crescimento e mais se conseguirá transformar uma realidade complexa, dada sua estrutura conformada por vários elementos diferenciados, interdependentes entre si.

O processo democrático de conscientização da comunidade, que o gestor deve buscar em seu cotidiano, não se dá de forma isolada. Exige de seus participantes a busca pelo conhecimento e interpretação dos fatos de forma crítica, evitando-se análises de caráter reducionista. Neste contexto percebe-se que um processo que se diga democrático tem por princípio o diálogo, que na sua dinâmica é capaz de unir e complementar fatos contrários. O diálogo é a condição pela qual a democracia é instaurada:

A democracia constitui a união entre a união e a desunião; tolera e nutre-se endemicamente, às vezes explosivamente, de conflitos que lhe conferem vitalidade. [...] vive de pluralidades, concorrências e antagonismos, permanecendo como comunidade (MORIN, 2002, p.108-109).

Desta forma, a luta por uma escola participativa e a construção da gestão democrática implicam em um processo de progressiva abertura de espaços para a

comunidade, que deverá ser realizada de forma criativa, transformando a escola em um local onde se reflete a cultura popular. A escola exerce uma gestão democrática, participativa, única e autônoma quando integrada a uma administração pública descentralizada. A escola pública democrática garante a todos o acesso e a permanência, proporcionando um ensino de qualidade que leve em conta as características específicas dos alunos, vigorando também mecanismos democráticos de gestão interna e comunitária.

Neste contexto os Conselhos de educação surgem como órgãos deliberativos da coletividade na estrutura da gestão. Cury (2000, p.47) esclarece:

Conselho vem do latim *Consilium* provém do verbo *consulo-consulere*, significando tanto ouvir alguém quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação refletida, prudente e de bom senso. Trata-se, pois, de um verbo cujos significados postulam a via de mão dupla: ouvir e ser ouvido. Obviamente a recíproca audição se compõe com o ver e ser visto e, assim sendo, quando um Conselho participa dos destinos de uma sociedade ou de parte destes, o próprio verbo *consulere* já contém um princípio de publicidade.

A lei, portanto, atribui à comunidade escolar a responsabilidade de ação sobre a escola. Porém, a existência de uma lei, por si só, não democratiza a gestão escolar. Para Redin, Muller e Redin (2007, p. 12):

Já que a lei tem que ser cumprida ou revogada, mas revogada certamente não será porque isso repercutiria muito mal, já que é uma conquista de tantas lutas, de tantos anos, e se faz pela primeira vez na história. Pode ser entendido no sentido de que as leis não são auto-aplicáveis, elas precisam ser assumidas por políticas que as viabilizem. Se desconhecemos a viabilização dessas leis e nós, enquanto povo, não nos acostumamos a exigir a execução, elas ficarão engavetadas. Mas se nós lutarmos – professores, educadores – teremos um instrumento legal fortíssimo, que poderá dar resultado.

Com a criação dos conselhos escolares a descentralização, autonomia e a participação estabelecem a abertura de tomadas de decisão, que conferem a cada escola sua singularidade e sua identidade própria, tendo a qualidade do ensino como ponto central de qualquer proposta para escola pública. Machado (2000, p. 3) diz que:

A tendência à descentralização é uma tendência mundial e recebe vários nomes - descentralização, autonomia, autogestão, delegação de poderes, “empoderamento”. No setor da educação, descentralização para a escola significa dizer que se transfere para elas a responsabilidade de importantes decisões educativas, que se delega a comunidade escolar a responsabilidade de conduzir, em conjunto com o Governo e com outros setores da sociedade, os destinos da educação.

No exercício da construção da autonomia escolar, não obstante seus percalços e desafios, os benefícios produzidos nessa vivência são visíveis e promissores. A Escola torna-se palco de experiências democráticas, em que a participação e a autonomia devem ocorrer de forma transparente, respeitando a diversidade, o pluralismo e os valores éticos.

Para Silva (2010), considerar que a escola é um lugar de esperança e desejo, características essencialmente humanas. A esperança humana é aliada de qualquer mudança que requer espaço para manifestar-se e viver. Dessa forma, é possível que a autonomia da escola seja condição básica para a mudança de todo sistema de ensino. É necessário que haja um processo educativo contínuo que envolva o sujeito na sua condição de conhecer, decidir e responsabilizar-se. De acordo com o Ministério da Educação (BRASIL, 2004, p.14) em publicação referente aos Conselhos Escolares:

Cada um expressa o que pensa de acordo com o seu jeito. Se aprender fosse imitar ou repetir o que é ensinado, falaríamos todos do mesmo jeito, nossas risadas seriam iguais, nosso jeito de caminhar, de olhar e sorrir seria igual. Cada pessoa é diferente. É na diferença que está à originalidade, o sentido e a riqueza de ser gente.

Neste sentido, o Conselho Escolar é uma instância privilegiada para que a escola cumpra sua função na formação das pessoas: cada membro do Conselho é co-responsável pelo respeito e pela valorização do saber do estudante e do patrimônio cultural da comunidade e, ao mesmo tempo, pela construção coletiva, solidária; é co-responsável pelo respeito e valorização dos saberes do povo; além de possuir a função de zelar pela aprendizagem, pelo compartilhamento e ter o papel de estimular a presença indispensável da cultura da comunidade, do povo, da vida cotidiana das crianças e dos jovens no projeto e no trabalho pedagógico da escola.

Lima (2002), a partir da obra de Paulo Freire, defende que o Conselho Escolar representa a verdadeira instância de poder na criação de uma escola diferente, espaço para a construção da democracia participativa, constituindo órgão político, instância organizadora da escola, e centro de deliberações, através do qual, educadores, pais, alunos e comunidade têm o direito de exercer a gestão, tomando decisões, encaminhando-as e as avaliando.

2.1 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO (IFRJ)

A história do IFRJ teve início em 1945, com a criação do Curso Técnico de Química Industrial (CTQI). O Decreto-Lei nº. 4.127 (BRASIL, 1942), em seu artigo 4º, previa a criação de uma Escola Técnica de Química. No entanto, apenas em 6 de dezembro de 1945, através do Decreto-Lei nº. 8.300 (BRASIL, 1945), foi formalmente criado o Curso Técnico de Química Industrial pela Escola Nacional de Química da Universidade do Brasil, atual Universidade Federal do Rio de Janeiro. Este curso funcionou nas dependências daquela Universidade de 1945 a 1946, porém, logo em seguida, mesmo sem que fosse alterada a vinculação administrativa, o curso passou a funcionar em espaço cedido pela Escola Técnica Nacional, atual Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ), no Rio de Janeiro (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO, 2009b, p. 12).

Somente em 16 de fevereiro de 1959, promulgada a Lei nº 3.552 (BRASIL, 1959), segunda Lei Orgânica do Ensino Industrial, foi criada a Escola Técnica de Química, autarquia que tinha como missão oferecer o Curso Técnico de Química Industrial. Posteriormente, veio a ser denominada Escola Técnica Federal de Química do Rio de Janeiro. Durante quatro décadas a Instituição permaneceu funcionando das dependências da Escola Técnica Nacional, utilizando-se de três salas de aula e um laboratório e oferecendo o Curso Técnico de Química. (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO, 2009b, p. 12).

Em 1981, após ampliação de suas instalações, a Escola Técnica Federal de Química do Rio de Janeiro, acompanhando o processo de desenvolvimento

industrial e tecnológico da nação, deu início à atualização e à expansão de seus cursos, criando o Curso de Técnico de Alimentos.

O ano de 1986 marcou a conquista da sede própria, no bairro do Maracanã, Município do Rio de Janeiro. Em 1988, o espírito vanguardista da Instituição se revela, com a criação do curso Técnico em Biotecnologia, voltado para a formação de técnicos qualificados para este novo e crescente mercado de trabalho.

Em 1994, a Escola Técnica Federal de Química do Rio de Janeiro fundou uma Unidade Descentralizada no município de Nilópolis no Estado do Rio de Janeiro, oferecendo os cursos Técnicos de Química e de Saneamento. Em 1999, foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis/RJ através do Decreto Lei de 2 de dezembro de 1999, publicado às folhas 232, da seção 1, do Diário oficial da União, cuja sede passou a ser a Unidade Descentralizada situada no município de Nilópolis. Em 2002, foi formalizado o Centro de Ciência e Cultura do CEFET Química de Nilópolis/RJ, um espaço destinado à formação e treinamento de professores, divulgação e popularização da ciência e suas interações com as mais diversas atividades humanas (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO, 2009b, p. 13).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), foi criado pela Lei nº. 11.892 (BRASIL, 2008), mediante a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis, conforme o artigo 5º inciso XXVI (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO, 2009b, p. 12).

O Campus Nilópolis funciona na Rua Lúcio Tavares, 1045 – no Centro em Nilópolis, com uma área construída de cerca de 9.500 m², além do setor administrativo, dispendo das seguintes dependências: 24 salas de aula, 9 salas de uso administrativo, 4 salas ambiente, 3 secretarias escolares, biblioteca, auditório com capacidade para 180 pessoas, 2 plantas para tratamento de efluentes: uma de tratamento físico-químico e outra de tratamento biológico, quadra coberta poliesportiva, piscina semi-olímpica, sala de musculação, posto médico e enfermaria, horto de plantas medicinais e Centro de Ciências.

Além dessas dependências, o Campus Nilópolis conta ainda com 29 laboratórios, a saber: de Pesquisas e Prestação de Serviços, de Química Geral, de

Química Orgânica, de Química Inorgânica, de Físico-Química e Corrosão, de Química Analítica, de Análise Instrumental, de Bioquímica, de Residuário, de Metrologia, de Biologia, de Microbiologia, de Bio-ensaio, de Informática, de Hardware de Pesquisa e Informação, de Física Básica, de Física Moderna, de Produção Cultural, de Áudio, de Vídeo, de Construção de Materiais Educativos, das Licenciaturas, de Estratégias Didáticas, de Microscopia e de Aplicações.

Com aproximadamente 2000 alunos, o Campus Nilópolis funciona nos turnos matutino, vespertino e noturno, oferecendo à comunidade cursos presenciais de Educação Profissional de Nível Médio de Controle Ambiental, Química e Manutenção e Suporte em Informática (Proeja); Cursos Superiores de Tecnologia em Produção Cultural, em Química de Produtos Naturais e em Gestão da Produção Industrial; Cursos Superiores de Licenciatura em Química, em Física e em Matemática; Cursos de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Educação Profissional Integrada à Educação Básica na Modalidade EJA, em Produção Cultural com ênfase em Literatura Infanto-Juvenil e em Gestão Ambiental; e Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional em Ensino de Ciências.

O IFRJ conta com 10 campi no Estado do Rio de Janeiro, sendo a sede da Reitoria na Praça da Bandeira no Rio de Janeiro. Além dos cursos oferecidos, desenvolve pesquisa científica e tecnológica, promovendo cursos de extensão, atividades inclusivas e de divulgação e popularidade da ciência.

2.2 A GESTÃO PRECONIZADA NO PROJETO POLÍTICO INSTITUCIONAL DO IFRJ

Em seu Projeto Pedagógico Institucional (PPI) elaborado em julho de 2009, o IFRJ versa sobre o seu preparo para uma transformação na sua estrutura de gestão que possa corresponder às exigências das mudanças propostas na legislação brasileira. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394 (BRASIL, 1996, art. 14), estabelece:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na Educação Básica, de acordo com as suas peculiaridades e observando 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.

Compartilhar decisões significa envolver pais, alunos, professores, funcionários e outras pessoas da comunidade na administração escolar. A Lei Federal nº 8.069 (BRASIL, 1990), sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), estabeleceu o direito “de os pais ou responsáveis terem ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais”.

Com um modelo amparado na participação democrática, de respeito à diversidade e focado na busca pela inclusão social das amplas camadas da população historicamente marginalizadas,

A gestão do IFRJ busca embasamento na concepção dialética da realidade, entendendo a importância do diálogo e do respeito às diferenças. Dessa forma, o grande desafio para toda a instituição é garantir a qualidade do ensino, mantendo a autonomia pedagógica e financeira (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO, 2009b, p. 66).

A Instituição tem como base a participação dos servidores, juntamente com a sociedade, na elaboração de estratégias que permitam fomentar a socialização do conhecimento, apresentando a gestão democrática como uma das formas de administração que leva a discussão e ao diálogo, na busca de um maior envolvimento da coletividade neste processo.

No Estatuto do IFRJ (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO, 2009a), o Art.3º estabelece os princípios norteadores e estabelece “compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática”.

Os Conselhos Escolares, como mecanismos de participação da comunidade na escola, já estão presentes em muitas unidades. A participação dos Conselhos aparece ainda nos indicadores da qualidade na educação com a função de

Orientar, opinar e decidir sobre tudo o que tem a ver com a qualidade da escola (como participar da construção do projeto político-pedagógico e dos planejamentos anuais, avaliar os resultados da administração e ajudar a buscar meios de solucionar os problemas administrativos e pedagógicos, decidir sobre os investimentos prioritários) (UNICEF; INEP, 2005, p. 31).

O PPI faz referência às demandas apontadas pela comunidade escolar, na perspectiva de viabilizar futuros encaminhamentos capazes de contemplar os diferentes grupos, garantindo assim equidade nesta representação:

Gestão democrática, portanto, significa gestão participativa, em que os membros da comunidade participam das decisões, normas e leis que possam vir a ser estabelecidas em algum instrumento de poder. Nossa estrutura de gestão há muito vem sendo aprimorada, o que garante o maior percentual possível de debate e decisão sobre orçamento, prioridades e ações da instituição (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO, 2009a, p. 67).

Como mecanismos de gestão, são eleitas as representações em processos participativos. O IFRJ possui: Conselho Acadêmico de Ensino Técnico de Nível Médio (CAET); Conselho Acadêmico de Ensino de Graduação (CAEG); Conselho Acadêmico de Ensino de Pós-graduação, Inovação e Pesquisa (CAPOG); Conselho Acadêmico de Extensão (CAEX).

Os Conselhos Acadêmicos são órgãos deliberativos e consultivos que tratam das questões relativas ao ensino, à pesquisa e a extensão, nos níveis e modalidades correspondentes às oferecidas pelo Instituto. Têm por finalidade deliberar sobre questões que visam aprimorar o processo de ensino e de aprendizagem e subsidiar as Pró-Reitorias, Diretorias-Gerais e o Conselho Diretor nas discussões de natureza didático-pedagógica e regimental. Destaca-se ainda, no processo de gestão democrática, a participação dos alunos por meio dos Conselhos de Alunos Representantes de turma (CART), dos grêmios estudantis e dos diretórios acadêmicos (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO, 2009b, p. 67).

Na descentralização orçamentária do IFRJ consta a participação das Prós-Reitorias e Diretoria Geral de cada *campus*, sendo decidida a distribuição orçamentária anual pelos colegiados dos *campi*. O Reitor e os diretores dos *campi* são escolhidos através de um pleito com a participação da comunidade interna. O IFRJ tem como Diretrizes para Gestão Democrática:

Promover e dinamizar o fluxo de informações por diferentes meios – presencial, virtual, impresso e outros; Estimular que as comunidades interna e externa de cada campus discutam e acompanhem

diferentes assuntos pertinentes à condução da instituição: criação de cursos, vagas, concursos, projetos de pesquisa, extensão etc.;

Elaborar projetos e propostas institucionais de maneira coletiva participativa;

Tornar públicos os processos de tomada de decisões;

Promover avaliação institucional dos programas, processos e planos, bem como de todos os envolvidos na ação educativa;

Estimular e favorecer a criação de organizações, grupos e fóruns de debates;

Desenvolver estratégias de sensibilização que articulem a autonomia e a participação responsável nas instâncias consultivas e deliberativas;

Envidar esforços para provimento de cargos de modo a atender às demandas da instituição;

Estimular a prática democrática em todos os espaços de trabalho e instâncias do IFRJ;

Otimizar as condições materiais dos setores para melhoria das atividades institucionais;

Tornar efetiva a representatividade política partidária;

Estabelecer uma política de aperfeiçoamento dos docentes e dos técnicos administrativos (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO, 2009b. p. 68).

O PPI ressalta, também, a importância de uma gestão que valorize a comunicação, o processo de interação da comunidade escolar na criação de um clima de confiança e respeito pelas diferenças, objetivando o não afastamento dos objetivos a serem alcançados. Assim, discutir questões da gestão escolar, na busca da democratização das relações que envolvem a organização e o funcionamento da escola, torna-se imprescindível para uma melhor qualidade da educação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que delinearão o estudo avaliativo.

3.1 ABORDAGEM AVALIATIVA

A abordagem utilizada foi a “Centrada na Administração”, que tem como objetivo ajudar as pessoas na tomada de decisões. Seus criadores basearam-se em uma abordagem de sistemas da educação na qual são tomadas decisões sobre insumos, processos e resultados (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

A avaliação foi realizada de forma interna, tendo em vista que a autora atua no IFRJ/Campus Nilópolis. O avaliador interno tem familiaridade com o modelo de gestão, conhece melhor os vários interessados e suas conveniências, preocupações e influências. Esse conhecimento pode ajudar a melhorar a gestão do instituto.

3.2 INSTRUMENTOS

Os instrumentos utilizados no estudo foram dois questionários, incluindo perguntas abertas e fechadas, dirigidos aos membros do corpo docente e aos alunos, e um roteiro de entrevista estruturada para a direção geral.

Para a elaboração dos instrumentos a autora levantou a legislação vigente e os pressupostos do PPI do IFRJ no que se refere à gestão democrática. Buscou-se identificar as preocupações e as percepções dos sujeitos em relação à gestão e à perspectiva democrática.

Questionário dos professores (APÊNDICE A): Construído com a finalidade de se averiguar de que maneira os professores compreendem o significado da gestão democrática na escola, suas formas de participação e opinião sobre os mecanismos de participação.

Questionário dos alunos (APÊNDICE B): Elaborado com o objetivo de se identificar as formas de participação existentes no espaço escolar, relativas à atuação em órgãos de representação estudantil, bem como a participação de seus pais ou responsáveis nesse espaço.

Roteiro de entrevista para a direção geral (APÊNDICE C): Estruturado com o objetivo de se levantar os aspectos relativos a prática e a funções do gestor escolar.

A validação dos instrumentos foi realizada por duas especialistas das áreas de Educação, Avaliação e Construção de Instrumentos de Medida.

3.3 COLETA DE DADOS

Participaram do estudo a direção geral, os 106 professores do quadro geral dos Cursos de Química e de Controle Ambiental e os 120 alunos matriculados nos referidos cursos em 2010, época em que se iniciou a atual gestão do IFRJ/*Campus Nilópolis*. A coleta de dados foi realizada pela autora, no mês de agosto de 2011, através questionários destinados a alunos e professores, além de entrevista estruturada realizada com a direção geral. Os instrumentos avaliativos foram distribuídos aos respondentes acompanhados de um “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, contendo o objetivo, a utilidade e a importância de sua participação no estudo.

O levantamento e a análise da legislação vigente e dos documentos internos da instituição foram realizados no período de julho de 2010 a janeiro de 2011.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise das respostas fornecidas nas questões fechadas dos instrumentos foi utilizada a Estatística Descritiva, envolvendo a elaboração de tabelas. Quanto às questões abertas, realizou-se uma análise qualitativa buscando-se identificar categorias de respostas, bem como convergências e divergências, evidenciadas nas falas dos respondentes.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal limitação foi o tempo disponível para a realização do estudo, devido a regras e regimentos institucionais do IFRJ para a aplicação dos instrumentos, bem como a ocorrência de greve na instituição durante o período de devolução dos referidos instrumentos.

Além disso, por se tratar de uma avaliação interna, feita pela autora do estudo, que integra a equipe pedagógica do instituto, existe a possibilidade da mesma compartilhar crenças e valores com os membros da equipe, podendo inclusive ser influenciada por idéias pré-concebidas em relação à gestão

democrática. Por outro lado o avaliador interno tem familiaridade com o processo de gestão podendo contribuir para uma melhor compreensão da realidade vivida no IFRJ/*Campus Nilópolis*.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com a aplicação dos questionários a alunos e professores, bem como aqueles alcançados a partir da entrevista realizada com a Direção Geral do Campus Nilópolis. Como dito no capítulo anterior, os instrumentos foram elaborados com a finalidade de se levantar informações a respeito da atual gestão no IFRJ.

4.1 RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO AOS ALUNOS

Os questionários foram distribuídos a 120 alunos e os mesmos foram informados que deveriam devolvê-los, devidamente preenchidos, na semana seguinte. Desse total foram devolvidos 90 questionários. Os resultados relativos às questões fechadas do instrumento encontram-se na Tabela 1.

Tabela 1: Respostas fornecidas pelos alunos.

Questões	S	N	D
1. Há grêmios estudantis ou outros grupos juvenis (CART) participando da tomada de decisões na escola e ajudando os alunos a se organizarem?	63	04	23
2. Seus pais ou responsáveis são convidados a participar das reuniões sobre sua vida escolar?	49	33	08
3. Nessas reuniões seus pais ou responsáveis participam das discussões sobre as dificuldades da escola e dão sugestões para a solução dos problemas existentes?	29	42	19
4. Seus pais consideram importante participar destas reuniões?	84	5	1

Fonte: A autora (2011).

Legenda: S=Sim; N=Não; D= Desconheço.

Observou-se que, em sua grande maioria, os alunos reconheciam a existência de espaços de participação estudantil. No entanto, cerca de um quarto afirmaram desconhecer esse fato e apenas quatro alunos responderam que não há grêmios ou outros grupos estudantis na escola.

Verificou-se que aproximadamente um terço dos alunos afirmou que seus pais não são convidados a participar das reuniões sobre sua vida escolar. Com relação à participação dos pais nas reuniões, na opinião de metade dos alunos essa participação não existe, enquanto que aproximadamente um terço deles assinalou

que ela acontece. Porém, cerca de um quinto dos alunos afirmou desconhecer essa participação.

Perguntados a respeito da importância que os pais vêem em participarem das reuniões pedagógicas, quase todos os alunos informaram que seus pais consideram importante essa participação.

A seguir, têm-se os resultados obtidos a partir das respostas fornecidas pelos alunos nas questões abertas do questionário. Para uma melhor compreensão do objeto avaliado, foram selecionados alguns comentários considerados relevantes.

Indagados sobre a participação junto ao grêmio e ao Conselho de Alunos Representantes de Turma (CART), apenas uma pequena parte dos alunos respondeu que participa: cinco por já serem membros e seis eventualmente, em caso de interesse próprio:

“Fui representante de turma”.

“Sou membro do grêmio”.

“Eu sou a representante da turma”.

“Só participei da eleição do grêmio”.

“Reuniões esporádicas do CART”.

“Vou às palestras do grêmio”.

Além disso, oito alunos deixaram de responder a questão. Dessa forma, verificou-se que a participação junto ao grêmio e ao CART é inexpressiva. Os motivos apontados por 71 alunos para a não participação são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Motivos da não participação em grêmios estudantis e CART.

Motivos	Nº de Alunos
Falta de interesse	27
Falta de tempo	21
Desconhecimento	12
Não há necessidade	06
Falta de informação	05
Total	71

Fonte: A autora (2011).

Como se pode constatar, cerca de um terço dos alunos justificou a não participação devido à falta de interesse:

“Porque eu não tenho interesse em participar.”

“Pois não é do meu interesse.”

“Não tive interesse”.

“Porque não me interessou por eles”.

“Não tenho interesse”.

“Porque não tenho interesse”.

“Não é do meu interesse”.

O segundo motivo mais citado (21, em 90) foi a falta de tempo:

“Por falta de tempo.”

“Falta de disponibilidade.”

“Essa tarefa requer tempo.”

“Não possuo tempo livre para participar.”

Uma pequena parte alegou desconhecer a existência de tais grupos na escola:

“Desconheço não participo.”

“Porque desconheço a ação desses grupos na escola”.

“Desconheço os mesmos”.

Para seis alunos a participação foi considerada desnecessária:

“Não acho que há necessidade da minha participação”.

“Não sinto necessidade de que eu interfira nestas atividades”.

“Não vejo necessidade da minha participação”.

A falta de informação também foi um motivo alegado por poucos alunos:

“Até o momento não estou muito informado sobre tais grupos.”

“Porque eu não entendo ainda como isso funciona”.

Ao serem perguntados a respeito da importância da participação de seus pais em sua vida acadêmica, verificou-se que a grande maioria dos alunos (80, em 90) reconheceu tal importância. Destes, 72 apresentaram explicações. Na visão de 63 alunos essa participação representa incentivo e apoio, o que fica corroborado nos comentários a seguir:

“Sim, é sempre bom um apoio a mais”.

“Sim, pois é bom ter apoio deles”.

“Sim, pois sem o incentivo deles eu nem viria para a escola”.

“Sim, pois ao participarem, podem me aconselhar de diversas formas”.

“Sim, pois me incentivam a estudar”. “Sim, pelas orientações”.

“Sim, para haver um melhor auxílio”.

“Através deles, eu posso discutir meu desempenho”.

Outra explicação, fornecida por nove alunos, foi a necessidade de seus pais serem informados sobre seu desempenho na escola:

“Sim, meus pais devem ser informados de tudo”.

“Sim, porque é importante o conhecimento de meu desenvolvimento escolar”.

Apenas 10 alunos não perceberam a necessidade da participação dos seus responsáveis em sua vida acadêmica:

“Não, pois já tomo conta de mim”.

“Não, visto o nível de maturidade dos alunos desta instituição”.

“Não muito, com a pressão deles só fico mais nervosa ”.

“Não, pois isso não ajuda no nosso amadurecimento como aluno”.

A última questão relaciona-se a participação do aluno em discussões sobre as dificuldades da escola, com fornecimento de sugestões para a solução dos problemas existentes. Verificou-se que 57 alunos participavam, dos quais somente 14 participavam ativamente:

“A escola é um bem comum a todos, cabe a cada um melhorá-la”.

“Pois acho importante estar por dentro de tais problemas”.

“O grupo precisa estar unido pra tomada de decisões”.

“É importante identificar o que é possível e melhorar a instituição”.

“Pensa no meu melhor, e para isso preciso discutir os problemas e soluções”.

“Pois ajuda a organizar a escola”.

“É de suma importância que o corpo discente tome suas atitudes e posições”.

No entanto, 33 alunos mencionaram que sua participação se dá de forma esporádica, somente quando o assunto é do seu interesse:

“Quando é do meu interesse”.

“Quando é preciso”.

“Quando a discussão me interessa”.

“Quando os problemas nos afetam nós discutimos”.

“Só quando são problemas que me afetam”.

Os motivos apresentados pelos 24 alunos que não participavam podem ser vistos na Tabela 3. Nove alunos deixaram de apresentar justificativa para a não participação.

Tabela 3: Motivos da não participação na discussão de problemas.

Motivos	Nº de Alunos
Falta de interesse	14
Falta de tempo	04
Não há necessidade	03
Desconhecimento	03

Fonte: A autora (2011).

A falta interesse foi apontada pela maioria:

“Porque não faço questão”.

“Porque não me interessa”.

“Não porque não estou participando, e a escola tem poucos problemas”.

A falta de tempo também foi mencionada por alguns:

“Pois não tenho tempo”.

“Por falta de tempo”.

“Falta de tempo”.

Poucos alunos não perceberam ser necessária sua participação ou alegaram desconhecimento:

“Não vejo necessidade”.

“Não há motivos”.

“Não, nunca tomei conhecimento destas discussões”.

4.2 RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO AOS PROFESSORES

De um total de 106 professores, apenas 64 responderam os questionários. Na Tabela 4 podem ser vistos os resultados relativos às questões fechadas do instrumento.

Observou-se que metade dos professores reconheceu a existência dos grupos estudantis e sua participação na tomada de decisões. No entanto, mais de um terço afirmou desconhecer essa participação. Apenas quatro negaram a existência de tais entidades.

Quando perguntados se pais e responsáveis discutem as dificuldades de gestão e de financiamento da escola, a grande maioria dos professores confirmou essa participação. Porém, mais de um quarto deles declarou que não há tais discussões e apenas nove assinalaram desconhecimento.

Tabela 4: Respostas fornecidas pelos professores.

Questões	S	N	D
1. Há grêmios estudantis ou outros grupos juvenis (CART) participando da tomada de decisões na escola e ajudando os alunos a se organizarem?	32	4	28
2. Os pais e responsáveis dos alunos discutem as dificuldades da gestão e de financiamento da escola, participando da tomada de decisões e das iniciativas voltadas à solução destes problemas?	41	14	9
3. Os pais e responsáveis participam ativamente das reuniões sobre a vida escolar dos alunos?	8	20	36
4. O conselho escolar é formado por representantes de toda comunidade escolar (inclusive alunos) e sua composição é paritária, ou seja, possuindo o mesmo número de pessoas entre professores e servidores?	10	11	43
5. O conselho escolar tem normas de funcionamento definidas e conhecidas por todos?	21	13	30
6. A divulgação das informações no <i>campus</i> Nilópolis é realizada por diferentes meios a fim de tornar sabedora toda comunidade escolar sobre os principais acontecimentos?	38	17	9
7. São elaborados projetos e propostas institucionais de maneira coletiva e participativa?	32	14	18
8. Os processos de tomadas de decisões são tornados públicos?	35	13	16
9. É Promovida a avaliação institucional dos programas, processos e planos, bem como de todos os envolvidos na ação educativa?	20	12	32
10. Há o estímulo e favorecimento da criação de organizações, grupos e fóruns de debates?	25	20	19
11. São desenvolvidas estratégias de sensibilização que articulam a autonomia e a participação responsável nas instâncias consultivas e deliberativas?	15	11	38
12. São envidados esforços para provimento de cargos de modo a atender às demandas da instituição?	31	10	23
13. É estimulada a prática democrática em todos os espaços de trabalho e instâncias do IFRJ?	37	15	12
14. São otimizadas as condições materiais dos setores para melhoria das atividades institucionais?	35	13	16
15. É tornada efetiva a representatividade política paritária?	11	10	43
16. É estabelecida uma política de aperfeiçoamento dos docentes e dos técnicos administrativos?	30	16	18
	S	N	S/O
17. Em sua opinião grêmios estudantis deveriam participar da tomada de decisões?	47	14	2
18. Em sua opinião deveria existir paridade em relação a participação de alunos, professores e servidores na representatividade dos conselhos?	32	28	4

Fonte: A autora (2011).

Legenda: S=Sim; N=Não; D= Desconheço; S/O= Sem Opinião Formada.

No que se refere à participação dos pais na vida escolar dos filhos, apenas oito professores reconheceram tal participação, mais da metade apontou desconhecimento e, aproximadamente um terço, afirmou que ela não existia.

Ao responderem a respeito do conhecimento sobre a paridade na composição do Conselho Escolar, verificou-se que a grande maioria dos professores desconhecia esse fato, enquanto que cerca de metade dos restantes informou que a composição não é paritária e, a outra metade, confirmou a existência da paridade.

Com relação à definição e reconhecimento da existência de normas de funcionamento do Conselho Escolar, viu-se que aproximadamente um terço dos professores afirmou que as normas são definidas e conhecidas por todos. Contudo, metade deles apontou desconhecimento e, cerca de um quinto, afirmou que tais normas não existem.

Perguntados se a divulgação de informações no campus é realizada por diferentes meios, a fim de tornar sabedora toda comunidade escolar sobre os principais acontecimentos, constatou-se que grande parte dos professores respondeu afirmativamente, mas cerca de um quarto deles negou a ocorrência deste tipo de divulgação e poucos assinalaram desconhecimento.

Em relação à elaboração de projetos de forma coletiva e participativa, observou-se que metade dos professores afirmou que ela ocorre. Todavia, mais de um quarto afirmou desconhecimento e pouco mais de um quinto deles informou que ela não é realizada de forma coletiva.

Ao responderem se os processos de tomada de decisão são tornados públicos, mais da metade afirmou que sim, cerca de um quinto dos professores discordaram e um quarto informou desconhecimento.

No que se refere à questão sobre a existência da promoção de avaliação institucional dos programas, processos e planos, bem como de todos os envolvidos na ação educativa, viu-se que cerca de um terço dos professores afirmou que a referida promoção ocorre. Entretanto, metade dos professores afirmou desconhecer essa promoção e um quinto deles disse que tal situação não ocorre.

A respeito da existência de estímulo e favorecimento para a criação de organizações, grupos e fóruns de debates, grande parte dos docentes respondeu afirmativamente, mas aproximadamente um terço disse que não há tal estímulo e os restantes alegaram desconhecimento.

Ao serem questionados sobre a promoção de estratégias de sensibilização que articulem a autonomia e a participação responsável nas instâncias consultivas e

deliberativas, constatou-se que apenas cerca de um quarto dos educadores respondeu afirmativamente, enquanto que grande parte deles alegou desconhecimento e uma pequena parcela respondeu que estas estratégias não são realizadas.

Em relação à concentração de esforços para provimento de cargos de modo a atender às demandas da instituição, verificou-se que praticamente metade dos professores afirmou que ela se dá, mas grande parte deles manifestou desconhecimento e poucos afirmaram que ela não ocorre.

No que se refere ao estímulo da prática democrática em todos os espaços de trabalho e instâncias do IFRJ, pouco mais da metade dos docentes afirmou que esse estímulo existe, ao passo que parte expressiva deles afirmou não haver tal estímulo ou desconhecimento a respeito do assunto.

Perguntados sobre a otimização das condições materiais dos setores para a melhoria das atividades institucionais, mais da metade dos professores reconheceu que ela acontece, enquanto que parte considerável alegou desconhecimento ou que as condições não são otimizadas.

Ao analisar as respostas fornecidas pelos docentes sobre a efetividade da representação política paritária, notou-se que pequena parte deles relatou estar ciente de tal paridade, mas a grande maioria apontou desconhecimento e poucos informaram que tal representatividade não existe.

Com respeito à política de aperfeiçoamento dos docentes e dos técnicos administrativos, quase metade dos professores confirmou sua existência. Porém, na visão dos demais professores, em proporções quase semelhantes, tal política não existe ou não é do conhecimento deles.

Indagados se os grêmios estudantis deveriam participar da tomada de decisões, observou-se que a grande maioria dos professores concordou, mas cerca de um quarto deles não concordou ou indicou não possuir opinião formada sobre o assunto.

De forma semelhante, no que se refere à existência de paridade em relação à participação de alunos, professores e servidores na representatividade dos conselhos, metade dos docentes concordou, mas a outra metade não concordou ou indicou não possuir opinião formada sobre o assunto.

Na questão aberta, colocada ao final do instrumento, pergunta-se aos 64 professores sobre o seu entendimento a respeito da gestão democrática.

Dos 53 docentes que responderam à questão, 35 mostraram que entendem que a gestão democrática envolve, necessariamente, a participação de toda a comunidade escolar. No entanto, tais docentes não mencionaram como deveria ser feita a composição dos diferentes grupos. Isso pode ser observado nas falas a seguir:

“É uma gestão onde todos os participantes do processo alunos, professores e servidores opinem e busquem soluções para os problemas da instituição”.

“Uma gestão onde todos possam se expressar sem represálias e onde as opiniões possam ser plurais, abrangentes e discutidas abertamente. Uma gestão que faça um planejamento visando o presente e o futuro, com metas amplamente debatidas por todos”.

“Onde todos devem opinar participar toda a comunidade de escola, a fim de tornar os discursos aplicáveis a realidade da comunidade”.

“A gestão em que todos os envolvidos no ambiente escolar participam da tomada de decisões”.

“Aquela que permite a participação efetiva de todos os membros da instituição na referida gestão”.

Os restantes 18 docentes, que também responderam à questão, além de indicarem a importância da participação de todos, mencionaram como deveria ser feita a composição dos grupos. Verificou-se que nove defenderam a participação paritária:

“Uma gestão onde todos participam, com o mesmo peso”.

“A participação paritária de todos os segmentos da instituição nas tomadas de decisões”.

“Uma gestão onde há paridade de alunos, professores e servidores, ou seja, todos têm direito a opiniões, igualmente”.

“Igualdade na representatividade das decisões tomadas pelo gestor”.

No entanto, os nove restantes indicaram outros tipos de composição:

“É aquela em que o funcionamento e a tomada de decisões devem envolver, guardadas as devidas proporcionalidades de representatividade, todos os atores de uma instituição”.

“Gestão na qual participam coordenadores diretores, professores funcionários administrativos com alguma participação dos alunos”.

“Todos os membros da instituição devem ser colaboradores para o desenvolvimento e crescimento da mesma. Só não concordo com a participação dos pais em decisões. Acredito que possam colaborar com sugestões para melhoria”.

“A gestão democrática ocorre com participação de pais, alunos, docentes e técnicos administrativos na sugestão de soluções, mas com peso maior nas decisões para os funcionários da instituição”.

“A participação mais ampla possível de todos os envolvidos levando-se em consideração o mérito de cada uma das partes envolvidas de acordo com cada decisão a ser tomada”.

Além da ênfase dada à necessidade de participação de todos no processo de gestão democrática, grande parte dos professores apontou outros aspectos que consideravam importantes nesse tipo de gestão. Tais aspectos são apresentados a seguir.

✓ Liberdade de expressão de idéias e opiniões:

“[...] opinem e busquem soluções para os problemas da instituição”.

“Todos possam se expressar sem represálias [...]”.

“Todos devem opinar participar toda a comunidade de escola, a fim de tornar os discursos aplicáveis a realidade da comunidade”.

“todos têm direito a opiniões, igualmente”.

“Onde possam dar e ouvir sugestões e opiniões”.

“todos os setores da comunidade escolar tem voz e voto”.

“pontos de vista sejam conhecidos e ponderados”

“todos sejam ouvidos e se consiga gerar propostas e ações que representem a coletividade”.

“garante voz aos sujeitos”.

✓ Tomada de decisões pela comunidade escolar:

“participam da tomada de decisões”.

“no bom funcionamento educativo inclusive na tomada de decisão desde que também sejam co-responsáveis”.

“as tomadas de decisões levariam em conta a opinião de todos alunos, professores, pais (comunidade) funcionários, etc”.

“direito e dever de participar das decisões que afetam o andamento gerenciamento da instituição”.

“com a decisão da maioria em prol da instituição.

✓ Transparência:

“transparência”.

“Transparência na informação e criação de modelos de participação efetiva”.

“alcançar um objetivo conhecido por todos”.

4.3 RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DA ENTREVISTA REALIZADA COM A DIREÇÃO GERAL DO CAMPUS NILÓPOLIS

A fim de obter uma análise mais aprofundada do contexto escolar, a autora do estudo considerou importante realizar entrevista com a direção geral, a qual prontamente forneceu todas as informações solicitadas.

Indagada no que diz respeito ao tempo em que está à frente da instituição, a diretora informou estar a um ano e seis meses no cargo. Informou também que não foi indicada, mas sim eleita pela comunidade escolar.

Quando perguntada sobre quais características devem estar presentes em um gestor, a diretora enfatizou a importância de se conhecer toda a instituição:

“Bom, eu acho que um gestor primeiro ele tem que ser uma pessoa que tenha conhecimento da instituição. Que conheça os setores, que já tenha passado por algum cargo de chefia dentro da instituição.”

Ainda com relação às características, ela apontou a capacidade de saber ouvir, bem como não pensar nos ganhos pessoais, mas no ganho da instituição como um todo.

“Acho que um gestor também tem que ser uma pessoa que saiba ouvir e que não pense nos seus ganhos ou no ganho pessoal de uma ou de outra pessoa, mas que pense no ganho da instituição como um todo.”

A respeito das características por ela citadas, perguntou-se quais julgava possuir. A diretora afirmou:

“Eu acho que possuo estas características, pelo menos eu tento”.

Ao responder sobre que tipo de gestora considera ser, ela disse que ouve as pessoas e tenta solucionar os problemas com responsabilidade:

Eu tento ser uma pessoa que ouça e que procura trabalhar pro todo da instituição, procuro aquilo que deva ser melhorado, que no momento seja a prioridade e o mais urgente para ir aos poucos resolvendo os problemas e, de uma maneira geral, ir solucionando todos os problemas da instituição. Procuo ouvir as pessoas, também considero como característica ser decidida, pois mesmo ouvindo todas as partes temos que tomar decisões, pois a responsabilidade é do diretor.

Quando perguntada sobre qual é o papel do gestor, a fim de que o diálogo, o confronto e o respeito pelas diferenças sejam favorecidos com confiança, a diretora afirmou:

Tem que ser uma pessoa que saiba ouvir, que saiba entender que as pessoas são diferentes e que na hora em que trazem o problema e fazem uma reivindicação elas agem de acordo com a sua natureza e que tenho que estar preparada para isso e saber entender. E que em determinados momentos terei que tomar decisões, pois sou a responsável pela instituição e pela resolução dos problemas. Em relação à confiança, penso que ela deva existir a partir do momento em que estou sendo ou não coerente com o discurso que faço e qual é a minha postura no meu dia a dia, penso que as pessoas devam observar isto se eu estou sendo coerente e se ajo de acordo com aquilo que prometi.

No que se refere ao nível de participação de pais, professores, alunos, servidores Técnico-Administrativos e funcionários na sua gestão, a diretora relatou que pais e responsáveis não participam da tomada de decisões na escola:

Os responsáveis não participam das decisões administrativas, a instituição não possui uma associação de pais. Em relação aos alunos também não participam diretamente das decisões administrativas, eles costumam participar das reuniões de colegiados onde opinam sobre questões pedagógicas. Professores e Servidores participam diretamente principalmente se fazem parte das coordenações.

As dificuldades encontradas, no que se refere à participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão da escola, foram assim relatadas:

Eu acho que a principal dificuldade é em primeiro lugar mobilizar as pessoas. As pessoas reclamam muito da falta de espaços pra participar, só que os espaços existem, mas quando elas são chamadas a participar são muito poucas as pessoas que realmente

participam. Em segundo lugar é a falta de conhecimento do assunto que está sendo discutido, pois não adianta participar sem conhecimento, não contribuindo para resolução do problema.

Com relação ao grêmio estudantil, a diretora respondeu que tenta manter um bom diálogo:

Busco deixar o grêmio com autonomia e liberdade. É óbvio que em determinadas situações precisam de nossa autorização, pois dependem das dependências da escola, mas tento manter um bom diálogo e respeito à autonomia.

Sobre o gerenciamento dos recursos humanos buscando atender às necessidades institucionais, a diretora alegou que esse gerenciamento é difícil pois não depende apenas dela:

É complicado o gerenciamento de recursos humanos, pois esse trabalho não é realizado pelo campus, nós não temos total liberdade em contratar pessoas. O número de vagas é determinado pelo governo e depende da distribuição interna de novas vagas. Busco atender as necessidades, mas nem sempre é possível.

Perguntou-se à diretora de que forma ela estabelece as prioridades referentes à infraestrutura. Indagou-se também se há participação da comunidade escolar no estabelecimento destas prioridades:

“Os setores informam a direção do campus suas necessidades e no decorrer vamos solucionando de acordo com as possibilidades. Sim há a participação da comunidade escolar”.

Ao final da entrevista, perguntou-se quais eram os obstáculos enfrentados pela direção para gerir os recursos financeiros. Nas palavras da diretora:

Eu acho que num órgão público o principal problema pra gerir é justamente a burocracia que é muito grande e no caso aqui específico é o quantitativo de pessoas que lidam com este trabalho. Acho que teríamos que ter mais pessoas para executarem as compras, por que a burocracia é muito grande e temos muitas ações para serem feitas e o quantitativo é pequeno.

4.4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Como discutido ao longo do trabalho, é muito importante que a gestão de uma instituição de ensino busque implementar efetivamente no cotidiano escolar os pressupostos da gestão democrática. Para isso, a participação de toda a comunidade escolar é imprescindível. Nesse sentido, a atuação do gestor deve estar voltada para a promoção do diálogo, a divulgação de informações, o compartilhamento de decisões e a transparência no uso dos recursos destinados à escola, o que pode favorecer a melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

A autora do estudo acredita que o gestor deve guiar a sua *práxis* no sentido do favorecimento do diálogo com a comunidade escolar de forma ampla, o que pode propiciar um processo de ação e reflexão. No entanto, a mesma vem constatando dificuldades no que diz respeito à implementação da gestão democrática no IFRJ/*Campus Nilópolis*. Um dos principais desafios tem sido fomentar a participação de alunos, pais e responsáveis, professores, funcionários, enfim de todos os envolvidos nesse processo.

Este estudo teve como objetivo avaliar a atual gestão escolar no IFRJ/*Campus Nilópolis* no que se refere aos pressupostos da gestão democrática, tendo como base a legislação vigente e as propostas contidas no PPI da instituição. Após a análise dos dados obtidos por meio da aplicação de questionários, a professores e alunos, e entrevista realizada com a direção geral do campus, buscou-se responder às questões avaliativas que nortearam o estudo.

Na primeira questão indagou-se em que medida professores do IFRJ/*Campus Nilópolis* compreendem o significado da gestão democrática, tal como preconizada na legislação vigente e no PPI da instituição. Verificou-se que metade dos professores assinalou que deveria existir paridade na composição do Conselho Escolar e boa parte desconhecia que o mesmo possui normas de funcionamento. A maioria mostrou também desconhecimento sobre a efetividade da representação política paritária. Parte considerável dos docentes concordou que os grêmios estudantis deveriam participar da tomada de decisões e metade não concordou, ou indicou não possuir opinião formada, no que se refere à participação de alunos, professores e servidores na representatividade dos conselhos.

Observou-se que a maioria dos professores entendia que a gestão democrática envolve, necessariamente, a participação de toda a comunidade

escolar. Porém, tais professores não explicitaram como deveria ser feita a composição dos diferentes grupos. Poucos defenderam a participação paritária ou indicaram outros tipos de composição.

Além da necessidade de participação de todos, alguns professores também indicaram outras características que consideravam importantes em uma gestão democrática: (a) liberdade de expressão de idéias e opiniões; (b) tomada de decisões pela comunidade escolar; e (c) transparência.

A partir das informações fornecidas pelos docentes, constatou-se que a maioria destes não possuía uma compreensão ampla a respeito do significado da gestão democrática, tal como preconizada na legislação vigente e no PPI da instituição. Dessa forma, tal gestão estaria restrita às relações internas à instituição desconsiderando pais, responsáveis e a comunidade do entorno do *Campus*. Além disso, ficou evidenciado o desconhecimento de boa parte dos professores sobre os aspectos envolvidos na gestão democrática.

No que se refere à segunda questão do estudo, procurou-se saber até que ponto alunos, professores, pais e responsáveis participam efetivamente da atual gestão do IFRJ/*Campus* Nilópolis.

Em sua grande maioria, os alunos reconheciam a existência de espaços de participação estudantil. Parte deles afirmou que seus pais não eram convidados a participar das reuniões sobre sua vida escolar e somente a minoria reconheceu haver participação dos pais nas reuniões. No entanto, quase todos informaram que seus pais consideravam essa participação importante.

Apenas uma pequena parte dos alunos respondeu que participava do grêmio e/ou do CART. Os motivos apontados pelos alunos para a não participação foram: falta de interesse, falta de tempo, desconhecimento, não ser necessário e falta de informação. A grande maioria reconheceu a importância da participação dos pais em sua vida acadêmica devido ao incentivo e apoio e à necessidade de serem informados sobre seu desempenho na escola.

Verificou-se que a minoria dos alunos participava das discussões sobre as dificuldades da escola, fornecendo sugestões para a solução dos problemas existentes. Os motivos apresentados pelos que não participavam foram: falta de interesse, falta de tempo, não ser necessário e desconhecimento.

Quanto à participação de professores na atual gestão, boa parte deles afirmou desconhecer a existência de grupos estudantis e sua participação na tomada de decisões. Chama a atenção o fato de a grande maioria dos professores ter assinalado que pais e responsáveis têm participação nas discussões das dificuldades de gestão e financiamento da escola, tendo em vista as informações dadas pela direção geral quanto a não participação de pais e responsáveis na tomada de decisões.

De acordo com os resultados obtidos concluiu-se que a participação de alunos, professores, pais e responsáveis na atual gestão do IFRJ/*Campus* Nilópolis é ainda incipiente.

Finalmente, na última questão do estudo, pretendeu-se saber até que ponto a atual gestão escolar do IFRJ/*Campus* Nilópolis vem colocando em prática os pressupostos da gestão democrática. Segundo informações fornecidas pela maioria dos professores:

- ✓ Grupos estudantis participavam da tomada de decisões;
 - ✓ pais e responsáveis participavam das discussões quanto a gestão e financiamento da escola;
 - ✓ a divulgação de informações no campus era realizada por diferentes meios; e
 - ✓ os processos de tomada de decisão eram tornados públicos.
- No entanto, parte expressiva dos docentes alegou desconhecimento sobre:
- ✓ Participação de pais e responsáveis nas reuniões pedagógicas;
 - ✓ elaboração de projetos de forma coletiva e participativa;
 - ✓ promoção de avaliação institucional dos programas, processos e planos, bem como de todos os envolvidos na ação educativa;
 - ✓ estímulo e favorecimento para a criação de organizações, grupos e fóruns de debates;
 - ✓ promoção de estratégias de sensibilização visando a autonomia e a participação responsável nas instâncias consultivas e deliberativas;
 - ✓ concentração de esforços para provimento de cargos de modo a atender às demandas da instituição;
 - ✓ estímulo para o exercício da prática democrática em todos os espaços de trabalho e instâncias do IFRJ;

- ✓ otimização das condições materiais dos setores para a melhoria das atividades institucionais; e

- ✓ política de aperfeiçoamento dos docentes e dos técnicos administrativos.

Já a direção geral relatou que procura ouvir as pessoas, solucionar os problemas com responsabilidade, e ser coerente com o seu discurso. Afirmou também que:

- ✓ Pais e responsáveis não participavam da tomada de decisões na escola;

- ✓ enfrentava dificuldades no que se refere à participação da comunidade escolar;

- ✓ tentava manter um bom diálogo com o grêmio estudantil;

- ✓ o gerenciamento dos recursos humanos era difícil, pois não dependia apenas de sua vontade;

- ✓ havia participação da comunidade escolar no estabelecimento das prioridades referentes a infraestrutura; e

- ✓ os principais obstáculos enfrentados para gerir os recursos financeiros eram a burocracia e o reduzido quantitativo de pessoas disponíveis para o trabalho.

Diante do quadro exposto, ficou evidente o desconhecimento de boa parte dos professores no que diz respeito à existência de ações por parte da atual gestão no sentido de colocar em prática os pressupostos da gestão democrática no IFRJ/*Campus* Nilópolis. Ficou evidente também a pouca participação dos diferentes segmentos no processo de gestão, o que pode estar dificultando, de forma considerável, a efetiva implementação da gestão democrática na instituição. Possíveis explicações para a participação inexpressiva verificada são o sentimento de descrédito nutrido em relação à gestão democrática ou idéias preconcebidas que os sujeitos têm, a saber, participar é se expor e não vai adiantar nada. Considerando-se as informações obtidas, há indícios que a atual gestão gostaria de uma maior participação de toda a comunidade escolar, mas vem enfrentando dificuldades neste aspecto, considerado essencial em um processo democrático. Por este motivo, concluiu-se que os pressupostos da gestão democrática tem sido colocados em prática, de forma parcial, pela atual gestão.

Assim, com a finalidade de se favorecer a prática da gestão democrática no IFRJ/*Campus* Nilópolis, recomenda-se que a direção geral concentre esforços no sentido de:

- ✓ Sensibilizar a comunidade escolar quanto à necessidade de sua participação no processo de gestão democrática;
- ✓ favorecer uma melhor compreensão por parte do corpo docente a respeito do significado da gestão democrática, tal como preconizada na legislação vigente e no PPI da instituição;
- ✓ estimular um clima de compromisso na organização escolar;
- ✓ elevar a auto-estima da comunidade escolar, possibilitando a criação de um clima participativo;
- ✓ melhorar a divulgação das informações de maneira a atingir os diversos segmentos da comunidade escolar;
- ✓ aprimorar a política de aperfeiçoamento dos docentes e técnico-administrativos;
- ✓ assegurar que se torne efetiva a representatividade paritária;
- ✓ fomentar a avaliação institucional dos programas, processos e planos, bem como de todos os envolvidos na ação educativa;
- ✓ criar organizações, grupos e fóruns de debates;
- ✓ dar provimento de cargos de modo a atender às demandas da instituição;
- ✓ estimular o exercício da prática democrática em todos os espaços de trabalho e instâncias do IFRJ; e
- ✓ otimizar as condições materiais dos setores para a melhoria das atividades institucionais.

A realização do estudo confirmou a importância da realização da avaliação permanente e sistêmica no contexto dos institutos federais, bem como a necessidade da construção de uma cultura institucional visando uma gestão democrática, na qual a comunidade se reconhece como agente de um processo participativo.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Elba Siqueira de Sá. *A participação na escola: contribuições para a melhoria da qualidade da educação*. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/5-sala_planejamento_praticas_gestao_escolar/pdf/u1_saibamais8.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2011.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. 9. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-8300-6-dezembro-1945-457490-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 4 ago. 2011.

_____. Decreto-Lei nº. 4.127, de 25 de fevereiro de 1942. Estabelece as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial. *Diário Oficial da União*, Rio de Janeiro, 27 fev. 1942. Seção 1, p. 2957.

_____. Decreto-Lei nº. 8.300, de 6 de dezembro de 1945. Cria cursos técnicos na Divisão de Ensino Industrial do Departamento Nacional de Educação, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Rio de Janeiro, 12 dez. 1945. Seção 1, p. 18575.

_____. Lei nº. 3.552, de 16 de fevereiro de 1959. Dispõe sobre nova organização escolar e administrativa dos estabelecimentos de ensino industrial do Ministério da Educação e Cultura, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Rio de Janeiro, 17 fev. 1959.

_____. Lei nº. 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 16 jul. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm>. Acesso em: 2 jun. 2011.

_____. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Rio de Janeiro, 23 dez. 1996.

_____. Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em: 4 ago. 2011.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania*, Brasília, DF, 2004. (Caderno 3).

CURY, Carlos R. Jamil. Os Conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (Org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO. *Estatuto*. Rio de Janeiro, 2009a.

_____. *Projeto Pedagógico Institucional*. Rio de Janeiro, 2009b.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

_____. *Professora sim, tia não: cartas a quem gosta de ensinar*. São Paulo: Olho d'Água, 1993.

LIMA, Licínio C. *Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública*. 3. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002.

MACHADO, Ana Luiza. *Papel dos gestores educacionais num contexto de descentralização para a escola*. Unesco: Brasília, DF, 2000. Disponível em: <www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/amachado.pdf>. Acesso em: 26 out. 2009.

MORIN, Edgard. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya; revisão técnica de Edgard de Assis Carvalho. 6. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: Unesco, 2002.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez: Ed. Autores Associados, 1986.

_____. Estrutura da escola e prática educacional democrática. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPEd, 30, 2007, Caxambu. *Anais: ANPEd, 30 anos de pesquisa e compromisso social*. Rio de Janeiro: ANPEd, 2007. v. 1.

REDIN, Euclides; MÜLLER, Fernanda; REDIN, Marita M. (Org.). *Infâncias: idades e escolas amigas das crianças*. Porto Alegre: Mediação, 2007.

SILVA, Itamar Mendes da. Autoavaliação e gestão democrática na instituição escolar. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 66, p. 49-64, jan./mar. 2010.

TIJIBOY, Juan Antonio. *O jogo do poder: usos e abusos*. Porto Alegre: EST, 2004.

UNICEF; INEP. *Indicadores da qualidade na educação*. São Paulo, 2005. (Ação Educativa).

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James. R; FITZPATRICK, Jody L. *Avaliação de programas: concepções e práticas*. Tradução Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário do Professor

Questionário professores

Em seu Projeto Pedagógico Institucional elaborado em julho de 2009, o IFRJ, versa sobre o seu preparo para uma transformação na sua estrutura de gestão que possa corresponder às exigências das mudanças propostas pelo atual governo – com um modelo amparado na participação democrática, de respeito à diversidade e focado na busca pela inclusão social das amplas camadas da população historicamente marginalizadas.

Tendo como base o parágrafo acima, assinale a opção de sua preferência:

1. Há grêmios estudantis ou outros grupos juvenis (CART) participando da tomada de decisões na escola e ajudando os alunos a se organizarem?
() Sim. () Não. () Desconheço.
2. Os pais e responsáveis dos alunos discutem as dificuldades da gestão e de financiamento da escola, participando da tomada de decisões e das iniciativas voltadas à solução destes problemas?
() Sim. () Não. () Desconheço.
3. Os pais e responsáveis participam ativamente das reuniões sobre a vida escolar dos alunos?
() Sim. () Não. () Desconheço.
4. O conselho escolar é formado por representantes de toda comunidade escolar (inclusive alunos) e sua composição é paritária, ou seja, possuindo o mesmo número de pessoas entre professores e servidores?
() Sim. () Não. () Desconheço.
5. O conselho escolar tem normas de funcionamento definidas e conhecidas por todos?
() Sim. () Não. () Desconheço.
6. Nas questões a seguir constam as diretrizes para a gestão democrática previstas no PPI do Instituto. Com base nelas responda:
7. A divulgação das informações no *campus* Nilópolis é realizada por diferentes meios a fim de tornar sabedoura toda comunidade escolar sobre os principais acontecimentos?
() Sim. () Não. () Desconheço.
8. São elaborados projetos e propostas institucionais de maneira coletiva e participativa?
() Sim. () Não. () Desconheço.

9. Os processos de tomadas de decisões são tornados públicos?
() Sim. () Não. () Desconheço.
10. É Promovida a avaliação institucional dos programas, processos e planos, bem como de todos os envolvidos na ação educativa?
() Sim. () Não. () Desconheço.
11. Há o estímulo e favorecimento da criação de organizações, grupos e fóruns de debates?
() Sim. () Não. () Desconheço.
12. São desenvolvidas estratégias de sensibilização que articulam a autonomia e a participação responsável nas instâncias consultivas e deliberativas?
() Sim. () Não. () Desconheço.
13. São envidados esforços para provimento de cargos de modo a atender às demandas da instituição?
() Sim. () Não. () Desconheço.
14. É estimulada a prática democrática em todos os espaços de trabalho e instâncias do IFRJ?
() Sim. () Não. () Desconheço.
15. São otimizadas as condições materiais dos setores para melhoria das atividades institucionais?
() Sim. () Não. () Desconheço.
16. É tornada efetiva a representatividade política paritária?
() Sim. () Não. () Desconheço.
17. É estabelecida uma política de aperfeiçoamento dos docentes e dos técnicos administrativos?
() Sim. () Não. () Desconheço.
18. Na sua opinião grêmios estudantis deveriam participar da tomada de decisões?
() Sim. () Não.
Justifique sua resposta.

19. Na sua opinião deveria existir paridade em relação a participação de alunos, professores e servidores na representatividade dos conselhos?

Sim. Não.

Justifique sua resposta.

20. O que você entende por gestão democrática?

APÊNDICE B- Questionário do Aluno

Questionário alunos

Em seu Projeto Pedagógico Institucional elaborado em julho de 2009, o IFRJ, versa sobre o seu preparo para uma transformação na sua estrutura de gestão que possa corresponder às exigências das mudanças propostas pelo atual governo – com um modelo amparado na participação democrática, de respeito à diversidade e focado na busca pela inclusão social das amplas camadas da população historicamente marginalizadas. Destaca-se ainda, no processo de gestão democrática, a participação dos alunos por meio dos Conselhos de alunos Representantes de turma (CART), dos grêmios estudantis e dos diretórios acadêmicos.

Tendo como base o parágrafo acima, assinale a opção de sua preferência:

1. Há grêmios estudantis ou outros grupos juvenis (CART) participando da tomada de decisões na escola e ajudando os alunos a se organizarem?

() Sim. () Não. () Desconheço.

2. Você participa dos grêmios estudantis ou outros grupos juvenis (CART) de sua escola? Em caso afirmativo, explique como é sua participação. Se você não participa, indique os motivos.

3. Seus pais ou responsáveis são convidados a participar das reuniões sobre sua vida escolar?

() Sim. () Não. () Desconheço.

4. Nessas reuniões seus pais ou responsáveis participam das discussões sobre as dificuldades da escola e dão sugestões para a solução dos problemas existentes?

() Sim. () Não. () Desconheço.

5. Seus pais consideram importante participar destas reuniões?

() Sim. () Não. () Desconheço.

6. Você considera importante a participação de seus pais na sua vida acadêmica?
Explique:

7. Você participa junto com os outros alunos das discussões sobre as dificuldades da escola e dá sugestões para a solução dos problemas existentes? Em caso afirmativo, explique como é sua participação. Se você não participa, indique os motivos.

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista realizada com o Gestor

- 1) Há quanto tempo está na direção da escola?
- 2) Como foi a sua indicação para o cargo de direção geral?
- 3) Quais características devem estar presentes em um gestor?
- 4) Quais destas características considera possuir?
- 5) Que tipo de gestor considera ser? Por quê?
- 6) Em sua opinião qual é o papel do gestor, para que possa existir o exercício do diálogo, confronto e respeito pelas diferenças num clima de confiança?
- 7) Qual o nível de participação de pais, professores, alunos, servidores Técnico-Administrativos e funcionários na sua gestão?
- 8) Quais as dificuldades encontradas em relação a gestão no que se refere a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão da escola?
- 9) De que forma gerência a relação junto ao grêmio?
- 10) De que forma gerência os recursos humanos, no atendimento das necessidades institucionais?
- 11) De que forma são relacionadas as prioridades em relação a infra-estrutura? A comunidade escolar participa desse processo?
- 12) Quais os obstáculos enfrentados para gerir os recursos financeiros?