

Progestão



Brasília – 2009

Esta coleção foi editada para atender aos objetivos do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares e sua reprodução total ou parcial requer prévia autorização do CONSED.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Carvalho, Maria Celeste da Silva

Progestão: como construir e desenvolver os princípios de conveniência democrática na escola?, módulo V / Maria Celeste da Silva Carvalho, Ana Célia Bahia Silva ; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. -- Brasília : CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

Bibliografia

ISBN 85-88301-01-6

ISBN 85-88301-11-3

1. Comunidade e escola 2. Democracia 3. Escolas – Aspectos sociais 5. Parceria I. Silva, Ana Célia Bahia. II. Machado, Maria Aglaê de Medeiros. III. Título. IV. Título: como construir e desenvolver os princípios de conveniência democrática na escola?.

01 - 0714

CDD - 370.115

Índices para catálogo sistemático:

1. Conveniência democrática : Escolas : Educação 370.115
2. Escolas : Conveniência democrática : Educação 371.115

CONSED

SDS Centro Comercial Boulevard Bloco A/J 5º andar sala 501

Telefax: (061) 2195 8650

CEP: 70391-900

Brasília/DF

www.consed.org.br

consed@consed.org.br

Módulo V

Como construir e desenvolver
os princípios de convivência
democrática na escola?

Progestão

Autores deste Módulo

Maria Celeste da Silva Carvalho
Ana Célia Bahia Silva

Coordenação geral

Maria Aglaê de Medeiros Machado

Consultores técnicos

Marlou Zanella Pellegrini
Kátia Siqueira de Freitas
Ceres Maria Pinheiro Ribeiro

Consultor em educação a distância

Jesús Martín Cordero
Universidad Nacional de Educación a Distancia – UNED – Espanha

Coordenação e produção de vídeo

Hugo Barreto
Fundação Roberto Marinho

Supervisão de projeto gráfico

Renato Silveira Souza Monteiro

Coordenação do Progestão

Lílian Barboza de Sena
CONSED

Assessoria técnica

Hidelcy Guimarães Veludo
CONSED

Revisores

Irene Ernest Dias
Jorge Moutinho

Projeto gráfico

BBOX design

Diagramação

Caju Design

Sumário

Apresentação	7
Objetivos Gerais.....	9
Mapa das unidades	12
Unidade 1	
Construção e desenvolvimento da convivência democrática: fundamento da escola de hoje.	
Introdução.....	17
Objetivos específicos	17
Resumo.....	32
Leituras recomendadas.....	32
Unidade 2	
Barreiras ao convívio democrático de pessoas e setores da comunidade nas escolas?	
Introdução.....	37
Objetivos específicos	38
Resumo.....	72
Leituras recomendadas.....	73
Unidade 3	
Caminhos que levam ao convívio idemocrático: as parcerias	
Introdução.....	77
Objetivos específicos	77
Resumo.....	104
Leituras recomendadas.....	104
Unidade 4	
Referências essenciais e normas reguladoras da convivência democrática na escola	
Introdução.....	109
Objetivos específicos	109
Resumo.....	130
Leituras recomendadas.....	131
Resumo Final	133
Glossário	134
Bibliografia	135

“O importante não é o que
fizeram de nós, mas o que vamos
fazer daquilo que fizeram de nós.”

Jean-Paul Sartre, *O ser e o nada*



Apresentação

Caro(a) Gestor(a),

Você já reparou como o Brasil tem características culturais diferentes? Vários costumes, crenças e valores* – a culinária, o artesanato, o sotaque – distinguem as diversas regiões do nosso país. Toda essa diversidade exige respeito para que possamos viver democraticamente.

Que caminhos nos levam à convivência democrática?

Reconhecer e agir de acordo com a pluralidade cultural da nossa sociedade

A sociedade brasileira é o que se pode chamar de uma sociedade plural. É formada por diferentes etnias, grupos e culturas*, por imigrantes de diversos países, por variados grupos de migrantes que entram em contato formando novas e diferenciadas relações sociais. Entretanto, a convivência entre grupos diferenciados nos planos social e cultural, muitas vezes, é marcada pelo preconceito e pela discriminação*.

Um dos grandes desafios da escola que está empenhada em construir e desenvolver o convívio democrático é neutralizar os preconceitos e as discriminações, reconhecer e valorizar a nossa identidade nacional cheia de riqueza pela sua pluralidade. Precisamos superar todo tipo de discriminação e valorizar as características específicas dos grupos que compõem a nossa sociedade.

Nesse sentido, a escola deve ser um local onde se aprende que é possível a coexistência, em igualdade, dos diferentes. Esse trabalho se dá a todo instante e é baseado na tolerância, no respeito aos direitos humanos e na noção de cidadania compartilhada por todos os brasileiros.

Estabelecer relações adequadas entre escola e comunidade

Você conhece espaço melhor que o da escola para promover a integração pacífica das nossas comunidades? Provavelmente não, embora nela existam contradições, pressões internas e externas, oriundas de sua própria organização institucional.

A escola é um espaço importante no processo de integração da comunidade porque veicula conhecimentos, os quais devem ser o resultado da recriação e da interação dinâmica do saber escolar associado ao saber

que os alunos levam para a escola. Por isso, é muito importante que os pais dos alunos e a comunidade se integrem aos diversos espaços, participando do processo educacional. Essa participação propicia a criação do espaço do conhecimento comunitário, no qual a mídia, a televisão, as empresas e os cursos técnicos especializados diversificam o ambiente científico-cultural.

No convívio democrático dentro da escola, é necessário valorizar a cultura à qual o grupo pertence e ir além dessa cultura, dando oportunidade aos alunos de ter acesso gradativo ao saber em âmbito regional, nacional e universal. Como fazer isso? Estimulando a produção e a utilização de várias formas de expressão, linguagens, conhecimentos históricos, sociais e científicos, cuidando, ao mesmo tempo, da autonomia intelectual e moral do aluno, de tal forma que sua capacidade crítica e criadora possa ser constantemente estimulada.

Além de tudo o que já foi dito, é preciso eliminar todos os resquícios históricos de exclusão* dos menos favorecidos. O fracasso escolar é uma forma de violência pedagógica que atinge o estudante nos planos moral, humano e social. Não podemos permitir que a escola seja mais um dos elementos que reforçam a condição social vulnerável, desprotegida, sem amparo, do aluno. Pelo contrário: é no ambiente escolar que ele deve encontrar ajuda e orientação especializadas de tal modo que suas capacidades possam ser desenvolvidas.

Criar projetos e buscar parcerias que promovam o convívio democrático

O convívio democrático na escola é um processo desafiador, que se constrói a cada dia, envolve toda a comunidade escolar e suas relações com o ambiente externo. Ele não depende de ações isoladas, radicais, que uma vez executadas arrancam o mal para sempre. A construção do convívio democrático está entranhada em todas as ações da escola, e envolve o porteiro que recebe o aluno na entrada, os funcionários que prestam serviços administrativos e técnicos, o pessoal da cantina, da limpeza, da biblioteca, os professores, gestores e todos os que convivem no espaço escolar. A conduta e os cuidados que devem ser dispensados às crianças e aos adolescentes e os direitos e deveres dos agentes escolares, estabelecidos no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e no regimento escolar, consolidam princípios e regras de convivência democrática.

O cuidado com a construção e o desenvolvimento do convívio democrático depende de intervenções bem planejadas e executadas. Portanto, ao longo deste Módulo, vamos oferecer a você um conjunto de informações, relatos de experiências e atividades para orientá-lo em seu trabalho, na



criação de projetos e no estabelecimento de parcerias, de modo objetivo, enriquecedor e prático.

Veja como este Módulo ficou organizado:



Objetivos gerais

- ★ Desenvolver a capacidade de planejar e liderar o processo de gestão da construção coletiva da democracia na escola.
- ★ Buscar subsídios e linhas de ação importantes relativas à construção e ao desenvolvimento do convívio democrático.
- ★ Desenvolver a capacidade de identificar e propor medidas para construir a convivência democrática por meio de parcerias e com o apoio da legislação e do regimento escolar.

Como realizar essa proposta em nossas escolas, muitas vezes carentes de pessoal, espaços, material e equipamentos básicos para as atividades mais corriqueiras do dia-a-dia? Só tem um modo: cada escola deve conhecer as diversas dimensões do problema; planejar com segurança antes de agir, definindo com clareza aonde se quer chegar e com que meios; criar equipes competentes que transformem em ação o que foi planejado da forma mais adequada possível; manter um acompanhamento permanente, orientado por um sistema de monitoramento e avaliação* que informe a conveniência, a adequação, o andamento e os resultados de cada projeto.

Este Módulo é muito importante porque lhe dará oportunidade de demonstrar, concretamente, sua capacidade de planejar e liderar o processo de gestão da construção coletiva da democracia na sua escola. Seus textos e atividades contêm informações e orientações que permitirão a você procurar fontes e parceiros para seus propósitos se tornarem realidade.

Bom trabalho!

mapa das unidades

Unidade 1

Construção e desenvolvimento da convivência democrática: fundamento da escola de hoje.

Objetivos específicos

- ★ Identificar elementos comuns aos propósitos da educação e à construção da convivência democrática na escola.
- ★ Reconhecer qualidades necessárias aos gestores como líderes que constroem e desenvolvem a convivência democrática.
- ★ Propor medidas para criar e incentivar equipes no trabalho de construção e desenvolvimento da convivência democrática na escola.

Conteúdos

- ★ Convivência democrática e projeto pedagógico da escola: duas faces da mesma moeda.
- ★ Um guia para você que é um líder!
- ★ Princípios que devem orientar o trabalho do(a) gestor(a).

Unidade 2

Barreiras ao convívio democrático.

Objetivos específicos

- ★ Identificar diferentes formas e determinações da violência e do convívio democrático escolar-social.
- ★ Reconhecer fatores que determinam interações contraditórias na escola.
- ★ Caracterizar manifestações de vivência autoritária e vivência democrática na escola.
- ★ Propor modos de combater as diversas manifestações de violência escolar-social.
- ★ Identificar maneiras de gerir conflitos e neutralizar antagonismos no ambiente escolar.

Conteúdos

- ★ ESCOLA: lugar de diferenças e contradições.
- ★ Relações entre poder e autoridade.
- ★ Modalidades de violência: conflito e antagonismo.
- ★ ESCOLA: espaço de convivência da comunidade ou alvo de depredações? "Escola depredada atrai o tráfico."
- ★ Que caminhos estão sendo abertos para o controle da violência escolar?

Unidade 3

Caminhos que levam ao convívio democrático: as parcerias.

Objetivos específicos

- ★ Identificar áreas favoráveis à criação de projetos de inserção social do corpo discente de sua escola.
- ★ Caracterizar áreas carentes de parcerias na sua escola.
- ★ Identificar os aspectos relevantes da negociação de parcerias.
- ★ Reconhecer os elementos que compõem um projeto de parceria.
- ★ Relacionar os principais elementos que compõem a estrutura gerencial de um projeto.
- ★ Reconhecer a função do monitoramento e da avaliação em projeto de parceria.

Conteúdos

- ★ Que papel desempenham as parcerias na construção da convivência democrática nas escolas?
- ★ A escola não muda sozinha; ela muda junto com a comunidade – Estratégia de mobilização.
- ★ Negociação: em que moldes?
- ★ Por que é importante coordenar e administrar parcerias?
- ★ Monitoramento e avaliação.

Unidade 4

Referências essenciais e normas reguladoras da convivência democrática na escola.

Objetivos específicos

- ★ Identificar suas responsabilidades na garantia dos direitos preconizados pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).
- ★ Identificar os direitos da criança e do adolescente dentro dos princípios preconizados pelo ECA.
- ★ Propor um plano de divulgação do ECA na escola e na família, visando garantir os direitos da criança e do adolescente e prevenir eventuais abusos.
- ★ Caracterizar o regimento escolar como instrumento de institucionalização e consolidação dos princípios de convivência democrática construídos na escola

Conteúdos

- ★ O Estatuto da Criança e do Adolescente e os direitos e deveres dos agentes escolares
- ★ O regimento escolar como instrumento de construção da convivência democrática
- ★ Por uma prática pedagógica para a convivência democrática.

U1

1

Construção e desenvolvimento da convivência democrática: fundamento da escola de hoje



Introdução

Esta Unidade focaliza a questão proposta pelo próprio título do Módulo sob dois aspectos. Em primeiro lugar, relaciona convivência democrática com os propósitos da educação, ressaltando aspectos significativos dessa interação na construção do projeto pedagógico da escola. Em segundo lugar, apresenta um conjunto de referências comportamentais baseadas na experiência de pessoas que ocuparam cargos de liderança, em diversas situações e regiões do mundo, com o intuito de orientá-lo no processo de autoconhecimento como gestor de uma escola, na formação de equipes de trabalho e nas tomadas de decisões, uma vez que você é um líder desse processo.

O conteúdo desta Unidade ampliará sua concepção sobre o papel de gestor, em termos do conhecimento de valores que fundamentam a educação, e sobre as articulações, estreitamente estabelecidas, entre esses valores e o convívio democrático que a escola deve manter.

Ao realizar as atividades, você estará se preparando adequadamente para tomar medidas concretas para desenvolver, cada dia mais, o convívio democrático em sua escola. Assim, leia com bastante cuidado todos os textos e realize todas as atividades. Você não se arrependerá.



Objetivos específicos

Esta Unidade foi organizada de forma que você possa:

- 1- Identificar elementos comuns aos propósitos da educação e à construção da convivência democrática na escola.
- 2- Reconhecer qualidades necessárias aos gestores como líderes que constroem e desenvolvem a convivência democrática.

- 3- Propor medidas para criar e incentivar equipes no trabalho de construção e desenvolvimento da convivência democrática na escola.



Atividade inicial

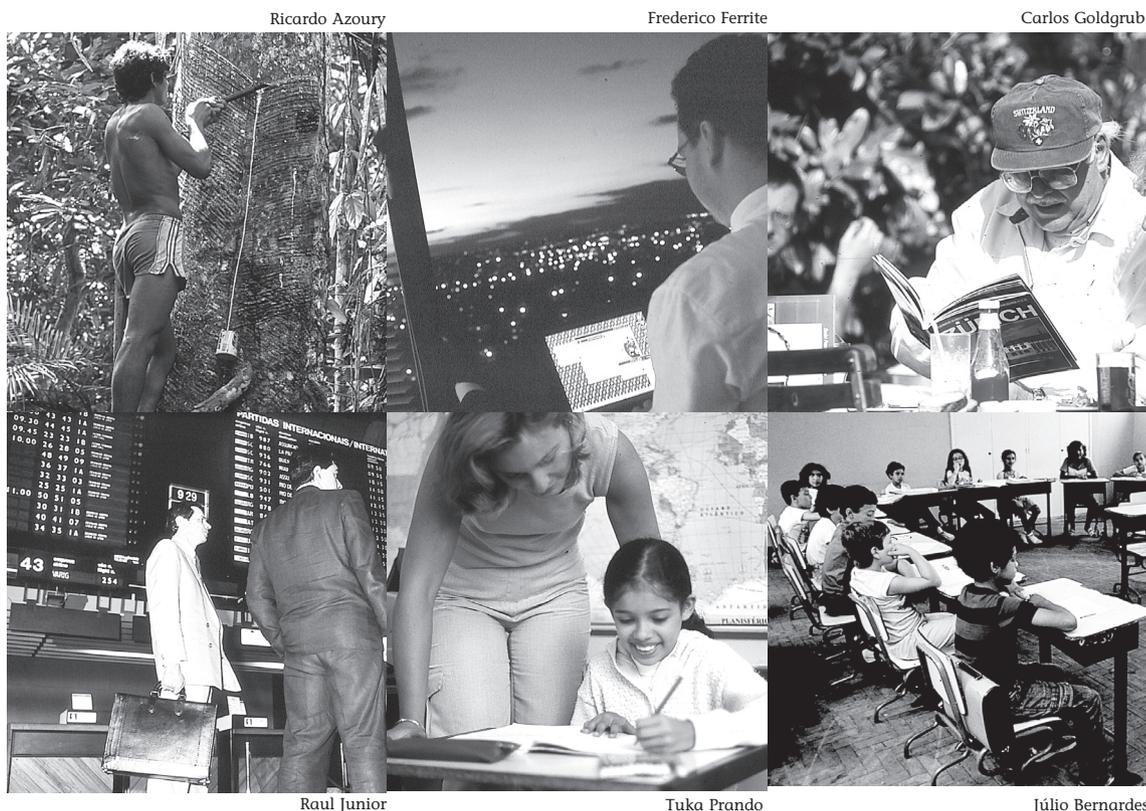
Vamos observar o convívio democrático em sua escola?

🕒 15 minutos

Neste espaço você deverá registrar dados relevantes sobre a convivência democrática na sua escola. É uma atividade importante porque irá iniciá-lo no tema que vamos abordar neste Módulo.

Vamos identificar elementos básicos que devem estar presentes na construção e no desenvolvimento do convívio democrático da escola:

- ★ Projeto pedagógico definido e compartilhado por todos.
- ★ Conselhos ou colegiados compostos pela equipe escolar, além de pais de alunos e representantes da comunidade externa.
- ★ Parcerias com entidades públicas e particulares que funcionem adequadamente.
- ★ Equipes de profissionais bem preparados para o exercício de suas funções. Os membros dessas equipes devem participar, com frequência, de treinamentos e/ou cursos de educação continuada.



- ★ Famílias dos alunos que participam dos acontecimentos como membros de equipes de trabalhos, como instrutores e/ou como aprendizes em diversas atividades.

Atividades diversificadas para os alunos, tais como:

- ★ Cursos de informática, línguas estrangeiras, pintura, escultura, danças, teatro, corte e costura, culinária, horticultura, floricultura etc.
- ★ Jogos olímpicos, campeonatos esportivos, atividades esportivas variadas.
- ★ Festas folclóricas, festas comemorativas de datas importantes, nacionais e locais.
- ★ Outras que você considerar importantes.

Escreva, no espaço pontilhado, quais das atividades citadas, além de outras, já existem em sua escola.

.....

Comentário

Você notou que o levantamento que acabou de realizar já é um passo na observação objetiva de sua escola? Pois é. Desse modo, graças a você, projetos importantes podem estar começando.



A questão aqui proposta

Este Módulo tem como título uma questão sobre a qual você é convidado a refletir e a ela responder por meio de diferentes atividades: como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola? Ao perguntar **como**, essa questão nos desafia a pensar em maneiras e caminhos para resolver o problema. E é assim que vamos focalizar o tema.

De início, precisamos situar a questão da democracia na escola, no contexto do projeto pedagógico que estamos defendendo para nossas crianças e jovens de hoje. Todos sabemos que o velho modelo de escola, em que o professor ensinava o que sabia e os alunos aprendiam, está condenado. Cedeu lugar ao ensino e à aprendizagem ativos, cujo esforço se concentra na compreensão do processo de pensar e produzir ciência e não apenas no domínio de conhecimentos passados, acessíveis em bibliotecas, museus, enciclopédias e na *internet*. Passou-se a valorizar mais o ato de saber encontrar esses conhecimentos, identificar os que são relevantes para resolver questões práticas que são propostas, criticar situações e posicionar-se diante do que é novo ou desafiador.

Para atender ao projeto pedagógico, é necessário que a equipe de gestores de cada escola lidere o exercício de autocritica das práticas muitas vezes baseadas em posturas autoritárias, que aterrorizam os alunos com provas, reprovações, repetência e submissão. Esse modelo pedagógico tirânico revelou especial eficiência na destruição da auto-estima, da curiosidade, da cooperação, do respeito mútuo, da responsabilidade, do compromisso, da autonomia, do bom caráter e da alegria de aprender. Para superar esses e outros traumas pedagógicos temos um longo caminho a percorrer, que nunca estará pronto e acabado, e uma longa experiência a vivenciar e partilhar, em todos os momentos e por todos os envolvidos no processo educativo da escola.

A convivência democrática na escola envolve o projeto pedagógico como se fosse uma rede cuja função é manter todas as partes firmemente unidas. Daí a importância deste Módulo para orientá-lo no desenvolvimento do projeto pedagógico da sua escola. Vamos nos empenhar em construir com você as diretrizes básicas para que seu trabalho de gestão seja um sucesso.

Convivência democrática e projeto pedagógico da escola: duas faces da mesma moeda

Em outubro de 1997, os *Parâmetros Curriculares Nacionais* estavam sendo discutidos e um dos temas que mereceram destaque foi o do perfil da escola no ensino fundamental. O texto que se segue é uma parte do que subsidiou debates em torno do tema e tem tudo a ver com o nosso Módulo.

Vamos lê-lo com atenção?

Que escola queremos para nossas crianças e nossos jovens ?

★ Uma ESCOLA que promova as pessoas.

A escola deve constituir-se em ajuda intencional, sistemática, planejada e continuada para todos os alunos, diferenciando-se de outras práticas educativas tais como as que acontecem na família, no trabalho, no lazer e no convívio social de modo geral. É missão da escola criar



oportunidades para o desenvolvimento de relações interpessoais, cognitivas, afetivas, éticas* e estéticas pelo processo de construção e reconstrução de conhecimentos. É preciso que todos desenvolvam suas capacidades e aprendam conteúdos essenciais que lhes sirvam de instrumentos de compreensão da realidade e de participação em relações sociais, políticas e culturais diversificados e cada vez mais amplas.

★ **Uma ESCOLA que intervenha na socialização de seus alunos.**

É dever da escola desenvolver o sentido da individualidade e da identidade do aluno, o que se faz por meio da participação no processo social, na assimilação cultural e no desenvolvimento de valores e atitudes. Nós nos construímos como pessoas iguais e, ao mesmo tempo, diferentes de todas as outras. É preciso ampliar o conhecimento nas diferentes áreas, tendo em vista a relação com o outro, as questões políticas mais amplas, a saúde coletiva, o meio ambiente etc.

★ **Uma ESCOLA inserida no mundo do trabalho.**

O papel da escola diante das rápidas mudanças que estão acontecendo no mundo do trabalho é de importância fundamental. O conhecimento é considerado, pelos especialistas, recurso controlador e fator de produção fundamental. Hoje, a escola deve formar e capacitar os estudantes para a aquisição de novas competências, em função de novos saberes que surgem e que exigem um novo tipo de profissional. Cabe a cada escola imprimir uma dinâmica de ensino que favoreça o descobrimento de potencialidades não só do trabalho individual, como também, e sobretudo, do trabalho coletivo.

★ **Uma ESCOLA que ensine que é preciso aprender sempre.**

A escola deve promover uma educação universal, que provoque nos estudantes de todos os níveis e de todas as idades a motivação para aprender e a disciplina do aprendizado permanente. A escola precisa ser aberta, acessível a todos, aos que são altamente educados e aos que, por qualquer razão não tiveram acesso a uma educação avançada anteriormente.

A leitura desse texto nos ensina que a ESCOLA hoje volta-se, com especial cuidado, para a aprendizagem do aluno de modo mais rico, privilegiando não apenas o espaço da sala de aula como todas as dimensões e oportunidades de aprendizagem que possam ser exploradas e desenvolvidas. É preciso articular o saber da escola com o da comunidade num relacionamento que deve promover o desenvolvimento pleno do aluno como pessoa, cidadão, trabalhador etc. Isso requer convívio democrático, para que haja troca incessante de experiências entre todos os envolvidos nesse processo, dentro e fora da escola.

★ ★ ★ ★



Atividade 1

Quais são as bases da convivência democrática?

 20 minutos

Chegou o momento de você refletir sobre os textos que leu nesta Unidade, focalizando os valores traçados para a educação e comparando-os com os que se evidenciam na sua escola. Você deverá pensar também nos recursos humanos e materiais de que dispõe e dos quais necessita. Esta atividade é das mais importantes, porque os valores representam a base de nossas ações e sem recursos humanos e materiais adequados é impossível realizar um trabalho satisfatório.

Com este exercício, você dominará as competências relativas ao primeiro objetivo desta Unidade: identificar elementos comuns aos propósitos da educação e à construção da convivência democrática na escola.

Faça, utilizando o espaço pontilhado, uma redação de três parágrafos sobre o seguinte tema: Que valores devem orientar a construção e o desenvolvimento do convívio democrático na minha escola?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comentário

Se você organizou sua redação tendo como referência os valores traçados para a educação, explicitados nos textos que antecedem esta atividade, associou-os aos recursos humanos e materiais de que a sua escola dispõe e aos de que ela precisa, a sua redação deve estar ótima. Se não, ainda há tempo de melhorá-la, relendo e associando os textos que integram esta Unidade à realidade de sua escola.



Um guia para você que é um líder!

Até agora nossa atenção estava dirigida a aspectos importantes da construção da convivência democrática em nossas escolas, ligados aos valores, ao projeto pedagógico, às condições físicas e materiais da escola, a seus membros efetivos e a seus colaboradores. Está faltando um elemento fundamental nesse conjunto. Estamos falando de **você**. Sua sensibilidade, sua disponibilidade, seu amor ao trabalho são fundamentais mas insuficientes, pois um gestor é um líder. **Você é um líder!** Como tal, precisa de preparo adequado e específico.

Inventar a roda outra vez?

Para que vamos reinventar a roda, se a vida nos ensinou que devemos aprender com a experiência dos outros? Antes de colocarmos alguma idéia em prática, o ideal é saber se alguém, antes de nós, já trilhou com sucesso os mesmos caminhos e quais foram os resultados dessa experiência. Isso pode evitar uma série de dificuldades e frustrações. Michael Useem, da Universidade da Pensilvânia, selecionou nove histórias reais de pessoas que lideraram grupos em diversas situações, com êxitos e fracassos. Dessas experiências, ele retirou lições que agora você vai conhecer com as devidas adaptações ao nosso caso.

Princípios que devem orientar o trabalho do gestor

Para que sua liderança seja bem sucedida, é necessário que você se conheça, compreenda os seus próprios valores, aonde quer chegar e os caminhos que deve percorrer. Caso contrário, as oportunidades e pressões para desviar o rumo o levarão para longe do que pretende. Isso requer uma compreensão clara dos motivos que o levaram a assumir o cargo atual, assim como das expectativas que seus colaboradores lhe dirigem. Inclui informações atualizadas sobre o modo como as pessoas avaliam seu desempenho na posição de liderança. Você aprenderá com essa experiência.

A sua convicção a respeito de suas metas é fundamental para que elas se concretizem. Isso vai assegurar que seus interesses e preocupações se transformem em decisões rápidas e coerentes. Para tanto, você precisa desenvolver seu potencial de liderança combinando sua visão com a da sua escola. O desafio consiste em identificar a oportunidade certa, escolher o momento adequado e fazer a mudança correta.

Procure manter um comportamento coerente com a autoridade que o cargo lhe confere e exija senso de responsabilidade dos outros dentro de sua escola. Desse modo, você cria um consenso sobre os privilégios inerentes ao seu cargo e o comportamento recomendável a todos, mesmo os mais rebeldes à figura dos gestores.

Prepare-se para ter sua liderança questionada sempre que tiver de tomar decisões problemáticas que contrariam pessoas, grupos ou entidades. Esses momentos podem tornar-se muito difíceis, porque essas são ocasiões em que a cooperação dos outros é essencial – e eles poderão se omitir.

Sempre que você for assumir novas responsabilidades, procure informar-se com antecedência sobre estratégias* que deram certo no passado, assim como sobre as ações necessárias ao desempenho das funções. Informe-se sobre as reações que outras pessoas tiveram aos desafios que você enfrenta agora. A partir daí decida-se, porque a indecisão pode ter o mesmo resultado desastroso das ações incorretas.

Finalmente, aprenda a reconhecer as situações e a agir com independência, mesmo fora dos projetos em andamento em sua escola, quando considerar uma alternativa correta. Essa atitude pode ser fundamental para você e para todos de quem você depende.

★ ★ ★ ★



Atividade 2

Aprenda a reconhecer em você mesmo as características de liderança

 20 minutos

Vamos reconhecer se você tem qualidades necessárias aos gestores como líderes de equipes, que constroem e desenvolvem convivência democrática. Desse modo, você estará respondendo aos desafios propostos pelo objetivo 2: reconhecer qualidades necessárias aos gestores como líderes que constroem e desenvolvem a convivência democrática.

Marque com um x, na escala de zero (0) a cinco (5), a pontuação que você atribui a cada item. Quanto maior a pontuação, mais fortemente esse valor ou essa característica influencia seu jeito de ser e de atuar como gestor. Lembre-se de que a intenção é avaliar os valores e as características que realmente orientam seu trabalho de gestor, e não o que você gostaria que o orientasse ou que fosse o mais correto. No final, some os pontos atribuídos em cada coluna e verifique o resultado.

Valores ou características	Não existe ou existe pouco		Existe		Existe fortemente	
	0	1	2	3	4	5
1. Seriedade e responsabilidade na execução do trabalho.						
2. Disposição para mudança: estímulo a um clima propício à transformação nos processos de trabalho e na realidade da escola.						
3. Dedicção: execução do trabalho com afinco.						
4. Espírito de equipe: capacidade de obter resultados em grupos, gerando a satisfação de todos.						
5. Pontualidade: preocupação com o cumprimento de horários e prazos.						
6. Reconhecimento: valorização do mérito das pessoas e da equipe, na realização das atividades.						

Um gestor capaz de construir e desenvolver a convivência democrática na escola faz uma viagem para dentro de si mesmo e se indaga, honestamente, se é o caminho de sua realização profissional.

O desenvolvimento de habilidades de liderança de um gestor é pessoal, mas depende de articulações adequadas entre características pessoais e capacidade de aprender com os outros.

Valores ou características	Não existe ou existe pouco		Existe		Existe fortemente	
	0	1	2	3	4	5
7. Cooperação: clima de ajuda mútua entre as pessoas.						
8. Flexibilidade: capacidade de adaptação a novas situações.						
9. Consideração e preservação dos usos e costumes da organização escolar: procurar saber as estratégias que deram certo no passado.						
10. Preparo para lidar com decisões problemáticas que contrariam interesses de pessoas, grupos ou entidades.						
11. Clareza sobre os motivos que o levaram a assumir o cargo atual e sobre as expectativas que seus colaboradores dirigem a você.						
12. Busca de envolvimento e participação das pessoas ligadas ao processo decisório.						
Subtotal						
Total						

Comentário

Você totalizou os pontos? Agora classifique sua posição na escala a seguir.

- | | |
|----------------------|---|
| 1. De 0 a 12 pontos | Cuidado! Procure desenvolver habilidades de liderança. É uma exigência para a atuação do gestor e você não está nada bem. Indague-se honestamente sobre suas atitudes. |
| 2. De 13 a 24 pontos | O resultado aponta que ainda há um longo caminho a percorrer no desenvolvimento do seu potencial e das características de liderança. Estabeleça um compromisso com você mesmo, respondendo: o que eu preciso fazer para melhorar? |

3. De 25 a 36 pontos	Você precisa desenvolver seu potencial de liderança procurando refletir sobre sua atuação e trabalhar melhor as características de líder. Você tem um bom potencial a desenvolver.
4. De 37 a 48 pontos	Bom nível de desenvolvimento de seu potencial e das características de liderança. Procure rever os comportamentos e características que ainda necessitam de aperfeiçoamento. Aprenda com a sua equipe.
5. De 48 até 60 pontos	Puxa! Você está muito bem. Evidencia ter características de líder e sabe reconhecer os valores que pautam o comportamento de liderança.

Qualquer que tenha sido seu resultado, do nível 1 a 4, lembre-se: líderes não nascem feitos; a liderança se desenvolve. Se você está no nível 5, procure aperfeiçoar seu perfil de liderança, na perspectiva do crescimento contínuo.



Forme criteriosamente as suas equipes

O seu trabalho de gestor exige que você conquiste a confiança de seus parceiros, colaboradores e subordinados para os possíveis momentos difíceis, espinhosos, quando precisará do apoio, muitas vezes, até de seus opositores mais ferrenhos. Isso poderá definir seu sucesso ou fracasso. Una o que existe de melhor nas pessoas, mesmo aquelas que possuem convicções opostas. Para tanto, mantenha em sua escola boas vias de comunicação, compreensão mútua e obrigações compartilhadas. Um sentido claro de propósito comum e uma camaradagem bem formada são ingredientes essenciais para assegurar a criação de uma cultura sólida e que sua equipe tenha um desempenho satisfatório.

Seja uma pessoa comunicativa. Poucas palavras podem ser recomendáveis para os que ocupam uma posição técnica, mas é uma atitude desastrosa para quem ocupa uma posição de liderança. Mantenha-se bem informado sobre as questões em que deva agir com rapidez. Do mesmo modo explique-se, pois somente assim seus parceiros, colaboradores e subordinados podem compreender aonde você quer chegar e se eles querem participar de seu(s) projeto(s). É necessário mantê-los sempre confiantes e predispostos, mesmo quando você não puder explicar todas as implicações de suas decisões. Para tanto, justifique-se anteriormente.

Equipes são formadas com empenho absoluto em manter abertas as vias de comunicação, estimular a compreensão mútua e compartilhar as decisões.

É muito importante reconhecer que a participação de pessoas, grupos e entidades é orientada por motivações diferentes. Uns podem estar interessados em educar os jovens para respeitar e preservar o meio ambiente; outros, em desenvolver atividades esportivas ou artísticas; outros, em preparar mão-de-obra etc. Esse é o primeiro passo para mobilizá-los e levá-los a contribuir. Crie oportunidades para que todos tenham sucesso – sem levar em conta seus motivos. É o segundo passo essencial para obter a disponibilidade e a ação necessárias, mesmo que você não possa garantir a todos o primeiro lugar.

Você deve oferecer, o quanto antes, oportunidades de capacitação e orientações aos seus colaboradores e subordinados mais inexperientes. Isso evitará que eles entrem em pânico nos momentos de muita ansiedade e estresse. Esse procedimento também vai gerar outro dividendo, permitindo que você exija, como pré-requisito, um alto desempenho daqueles que trabalham para você. A partir daí, prepare equipes de trabalho que tomem decisões e estabeleça diretrizes para antecipar a resolução de possíveis problemas. Escolha os mais aptos e mais qualificados para tomar decisões, independentemente de formação ou obrigação.

Você já tem parcerias com pessoas, grupos e entidades? Isso é muito importante porque é um modo seguro de conseguir apoio nos momentos necessários. Caso ainda não as tenha, faça-as o quanto antes, senão pode ser tarde demais quando precisar delas. Nessas parcerias estão os seus aliados. Conte com esses aliados todas as vezes em que precisar tomar decisões difíceis e tiver pouco tempo para explicá-las.

O sucesso continuado das equipes é muito bom, mas não deixe que o excesso de confiança comprometa os esforços necessários para atingir os objetivos propostos. Do mesmo modo, quando eles parecerem quase inalcançáveis, estimule a motivação de todos, inspirando maior confiança e concentração em sua realização.

Sempre que você precisar do apoio de um grupo, em momentos muito importantes, decisivos, transforme seus objetivos gerais em princípios para a ação. Envolve os membros do grupo chamando a atenção para a causa nobre, elevada, justa; para o desafio coletivo e definitivo, que não permite erros. Faça-os ver que a meta só será alcançada se todos investirem suas melhores energias na ação. Nesse sentido, é importante que você valorize todas as ações para mobilizar pessoas, mesmo as mais modestas. Elas podem gerar resultados igualmente modestos, mas também podem ser de grande valor. Como você não poderá adivinhar quais são as mais promissoras, não despreze nenhuma.

Procure obter de seus colaboradores e subordinados os ingredientes essenciais para o sucesso de sua gestão: cooperação, contribuição, aceitação de responsabilidade e atenção concentrada na recuperação dos

Seus companheiros de equipes são como seus membros: diferentes entre si, com funções e habilidades específicas, mas todos indispensáveis. Além disso, têm vontade própria e interesses conflitivos. Cuide muito bem deles para que dêem o melhor de si.

pontos frágeis. Para tanto, escolha bem seus parceiros, dê-lhes todo o apoio, faça com que assumam a responsabilidade por suas ações. Eles produzirão muito mais do que você jamais conseguiria se agisse sozinho.

Uma das grandes dificuldades no exercício da liderança é aquela que se refere à conciliação de diferentes pontos de vista, quando as pessoas ou equipes, às vezes muito poderosas, assumem atitudes de defesa feroz de suas idéias. Nesses momentos, você deve fazer esforços muito coerentes e determinados para conciliá-los. São pré-requisitos para superar qualquer conflito e mobilizar os recursos que as partes em disputa possam estar retendo.

★ ★ ★ ★



Atividade 3

Que medidas inovadoras devo tomar como líder?

 25 minutos

Na qualidade de gestor, você estará constantemente liderando equipes, negociando parcerias, resolvendo problemas internos e externos, o que muitas vezes envolve diversas equipes.

A atividade que estamos iniciando está dividida em três sequências interdependentes. Com elas você adquire as competências relativas ao objetivo 3: propor medidas para criar e incentivar equipes no trabalho de construção e desenvolvimento da convivência democrática na escola.

A) Leia com atenção o caso a seguir:

Um desafio para gestores

Os gestores da Escola Municipal João de Abreu constataram, em diversas avaliações, que o rendimento dos alunos e das equipes de trabalho era insatisfatório.

Os alunos já não se entusiasmavam como antes com festivais, feiras de ciências, campeonatos esportivos, cursos de capoeira, judô, informática e espanhol. Vários cursos abertos à comunidade não funcionaram por falta de alunos. O Conselho Escolar, composto por membros internos e externos à comunidade da escola, sofria com a impontualidade dos mais experientes. O prédio, o pátio e as quadras esportivas precisavam de reparos, e os recursos para tanto eram insuficientes. Além disso, houve tentativas de ingerências de vereadores e outros políticos na gestão da escola, o que criou inseguranças e conflitos internos e externos.

Lidar com resultados, satisfatórios ou não, exige acompanhamento e avaliação constantes, coerência, determinação e vontade, para que se mantenham a coesão, a responsabilidade e a disposição de todos para recuperar os pontos frágeis.

Verificou-se que a comunidade externa também havia sofrido algumas transformações importantes no último ano. Casas comerciais, pequenas indústrias e agências bancárias haviam fechado as portas. Com isso, muitas famílias que tinham filhos na escola ficaram sem emprego e mudaram-se, entre eles vários líderes comunitários que colaboravam com a escola. Novos moradores se instalaram no bairro. Ocuparam prédios vazios deixados por aqueles que desistiram das atividades econômicas no local. Tudo isso mudou as relações sociais existentes, até então, naquela comunidade.

A avaliação mostrou também que os gestores, depois de terem conquistado um desempenho satisfatório para a escola alguns anos antes, haviam se acomodado: “Em time que está ganhando não se mexe”, diziam, até que os dados das avaliações mostraram que não era bem assim.

Os gestores decidiram, com base nos resultados da avaliação, retomar o rumo do sucesso que havia marcado a história daquele educandário.

Com base no texto “Forme criteriosamente suas equipes”, vamos ajudar os gestores da Escola João de Abreu a retomar o caminho do sucesso? No papel de líderes dessa escola, eles devem estar atentos aos fatores que geraram: **falta de motivação** dos alunos, do Conselho Escolar e das demais equipes; **falta de experiência e/ou ausência** de diversos membros do Conselho Escolar; **ingerências político-partidárias** desencadeando conflitos e insatisfações no relacionamento de várias pessoas; **mudanças no perfil da comunidade** que alteraram as formas de interação da comunidade com a escola e vice-versa.

B) A seguir, você encontrará uma série de princípios de liderança extraídos do texto citado. Enumere seis princípios que sirvam para orientar o trabalho dos gestores.

- () Conquistar a confiança de parceiros, colaboradores e subordinados.
- () Manter boas vias de comunicação, compreensão mútua e obrigações compartilhadas
- () Ser comunicativo, manter-se bem informado sobre questões em que deva agir com rapidez.
- () Respeitar motivações diferentes de grupos diversos.

- () Criar oportunidades para que todos tenham sucesso, por meio de treinamentos e orientações aos subordinados mais inexperientes.
- () Preparar equipes para tomar decisões e estabelecer diretrizes para a antecipar a resolução intensiva de problemas.
- () Impedir que o sucesso continuado de suas equipes crie excesso de confiança.
- () Transformar seus objetivos em palavra de ordem quando quiser alcançar objetivos decisivos.
- () Ganhar a colaboração total de parceiros, equipes e subordinados.
- () Conciliar pontos de vista divergentes de diferentes equipes sobre determinadas idéias.

Comentário

Os princípios que você indicou devem atender às necessidades que os(as) gestores(as) têm de: combater a desmotivação dos alunos e das diversas equipes; melhorar o desempenho do Conselho Escolar e das equipes; articular-se adequadamente com a comunidade externa, para conhecê-la melhor e evitar ingerências político-partidárias.

C) Coloque, ao lado das frases que se seguem, os números correspondentes aos princípios de liderança que você enumerou na questão anterior como os mais adequados para orientar o trabalho de liderança dos gestores. Associe-os de forma coerente.

Desmotivação das equipes:,,

Inexperiência de diversos componentes de equipes:,.....,

Ingerências político-partidárias:,,

Mudanças no perfil da comunidade:,,

Comentário

Você deve ter observado que os seis princípios enumerados na questão anterior atendem a mais de uma das necessidades de liderança dos gestores. Sua resposta estará correta se houver coerência nas associações, feitas por você, entre os fatos que determinaram os problemas detectados na avaliação da citada escola e os princípios de liderança que escolheu.



Antes de passar para a próxima unidade, leia com atenção o resumo e as leituras recomendadas.



Resumo

Nesta Unidade você viu que a construção da convivência democrática é um processo que deve se desenvolver constantemente para dar o devido suporte ao projeto pedagógico da escola.

Você teve oportunidade de constatar que uma escola em que há convivência democrática tem diversos espaços nos quais educadores, professores, alunos, funcionários, pais de alunos e comunidade podem trocar experiências e realizar aprendizagens significativas. Construir o projeto pedagógico da escola é construir também a convivência democrática. Isso exige líderes tecnicamente preparados para o exercício do cargo, o que significa que eles devem conhecer a si mesmos e os procedimentos adequados para trabalhar com suas equipes.



Leituras recomendadas

BUFFA, E.; ARROYO, M. & NOSELLA, P. *Educação e Cidadania*. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

Trata-se de um livro em formato pequeno, tipo livro de bolso, com 94 páginas e composto de três ensaios:

- 1º) Educação e Cidadania Burguesas – Ester Buffa discute a concepção de cidadania que a burguesia produziu. Aborda a questão da cidadania no Brasil contemporâneo, considerando que há mais excluídos que cidadãos.
- 2º) Educação e Exclusão da Cidadania – Miguel Arroyo aborda o tema do ponto de vista dos excluídos. Afirma que a cidadania deve ser conquistada pelo exercício político porque o Estado jamais estará disposto a concedê-la. Para o autor, a educação escolar não confere cidadania a quem seja socialmente excluído.
- 3º) Educação e Cidadania em Antonio Gramsci – Paolo Nosella focaliza a proposta revolucionária de Gramsci no sentido de extinguir o velho cidadão burguês que deverá dar lugar ao novo cidadão socialista.

Por esse breve resumo percebe-se que os autores expõem suas idéias de um modo inquietante, desafiador, polêmico. Por isso mesmo sua leitura é recomendada. Ela nos obriga a refletir sobre temas que, normalmente, tendemos a ignorar em nosso cotidiano.

Os responsáveis pelos ensaios são professores universitários, estudiosos da educação, e já publicaram vários livros.

USEEM, M. *O Momento de Liderar: nove histórias sobre triunfos e catástrofes e suas lições para todos nós*. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Negócio Editora, 1999. 320p

Atualmente, os estudos de caso são muito usados como estratégia de capacitação, especialmente pelo pessoal de recursos humanos das grandes empresas. Há um consenso segundo o qual as pessoas aprendem muito com as experiências dos outros, mesmo que os casos não tenham nenhuma identidade com os cargos e as funções de quem está conhecendo tais experiências.

O que este livro faz é examinar experiências surpreendentes de pessoas excepcionais quando se defrontaram com problemas difíceis. A partir do relato da experiência, Useem mostra-nos o que deu certo, o que falhou e o que precisa ser feito nos momentos em que temos de decidir e desempenhar papéis sob grandes pressões. De acordo com o autor, nem todas as pessoas são capazes de enfrentar desafios iguais aos relatados aqui, mas ele afirma que quase todos podem aprender a ser líderes.

Trata-se de uma leitura agradável, fácil e, ao mesmo tempo, enriquecedora. Podemos aprender muito com este livro!

Michael Useem é diretor do Centro para Liderança e Transformação da Wharton School da Universidade da Pensilvânia.



U2

2

Barreiras ao convívio democrático



Introdução

As escolas desenvolvem, com frequência, barreiras ao convívio democrático sob variadas formas de violência explícita e implícita, ligadas às muitas expressões do antagonismo, do autoritarismo, do preconceito, da intolerância e de abordagens pedagógicas inapropriadas. Além disso, numerosas escolas públicas, especialmente as dos grandes centros urbanos, ficam nas chamadas “zonas de risco”, onde a violência está mais presente.



Esperamos que você encontre nesta Unidade subsídios para refletir sobre questões importantes e buscar linhas de ação relativas à construção do convívio democrático. Hubert Hannoun (1998) diz que “o educador consciente e responsável é aquele que, ao mesmo tempo, tem razões e vontade de pensar e agir como age”. Nesse sentido, vamos abordar o problema da violência que está desafiando nossos propósitos democráticos e exigindo conhecimentos e meios adequados para enfrentá-lo com objetividade em nossas escolas.

Nesta Unidade você conhecerá experiências de escolas que estão combatendo a violência usando como referência básica o exercício da convivência democrática. Incluímos uma entrevista com uma pesquisadora que investiga o problema em escolas situadas em favelas do Rio de Janeiro.



Objetivos específicos

Esta Unidade foi organizada de forma que você possa:

- 1 - Identificar diferentes formas e determinações da violência e do convívio democrático escolar-social.
- 2 - Reconhecer fatores que determinam interações contraditórias na escola.
- 3 - Caracterizar manifestações de vivência autoritária e vivência democrática na escola.
- 4 - Propor modos de combater as diversas manifestações da violência escolar-social.
- 5 - Identificar maneiras de gerir conflitos e neutralizar antagonismos no ambiente escolar.



Atividade 4

★ ★ ★ ★

Vamos passear por uma escola?

 20 minutos

Você já observou o quanto é importante participarmos dos momentos de descontração das pessoas para conhecê-las melhor? Para atendermos ao primeiro objetivo desta Unidade, vamos estimular nossa capacidade de observação desses momentos. Por isso mesmo imaginamos uma escola de tamanho grande, área externa dividida para atender às necessidades das crianças e dos jovens. É uma escola dessas a que os alunos têm orgulho de pertencer. Quem sabe é parecida com a sua? Passeie pelo recreio dela, observe o que está acontecendo e compare com o texto que se segue.

A) Leia com atenção o caso a seguir:

Chegamos à hora do recreio. Crianças na faixa etária de 7 a 10 anos participam de diversas brincadeiras em pequenos grupos. Em um pátio separado, estão os jovens de 11 a 16 anos.

Num grupo de adolescentes você ouve: “Não quero merendar! ‘Detonei’ a geladeira lá de casa no café da manhã! Fiz um sanduíchão e ‘mandei bala’”. Num grupo de mocinhas, uma diz que a festa junina

vai ser “irada” e ela vai “arrasar”! Se ficar com o Edson, vai “cair matando”! Outra diz que vai fazer um regime no “fio da faca”, vestir uma roupa linda e “arrebentar” na festa! A dez passos alguém do time de futebol de salão refere-se a um deles como “animal” e ele agradece, envaidecido.

Que pensar de uma caminhada de 20 metros em que você ouve oito gírias cujas palavras indicam violência ou comportamento primitivo? Por que “caíram no gosto” dos jovens? Será que eles estão mais violentos que os das gerações anteriores? Eis um bom tema de estudo, não é mesmo?

Na cantina, você conversa com alguns grupinhos. Um jovem se dirige a um colega que arrasta uma perna, por causa de um defeito físico, chamando-o de “Pedrinho deixa que eu chuto”; já o “Marcão” é um rapaz franzino. Uma mocinha exige pressa de uma cantineira para ser servida e a chama de “lerda”. Uma turminha de moças e rapazes lhe pareceu particularmente amistosa e você conversa com eles. Pergunta se gostam daquela escola. “Sim”, respondem, e logo um rapaz completa: “Nós estamos aqui desde pequenos, começamos aqui e vamos terminar aqui, porque é o nosso lugar de encontro com os amigos e os professores são muito bons!”.

Você agradece e vai conversar com um aluno que estava sozinho. Ele diz que é novato naquela escola, está gostando muito e justifica: “Aqui o diretor é muito simpático, trata a gente como gente, conversa bastante conosco e nos respeita bastante. Com ele a gente não só escuta, mas fala também. Se a gente não está certo ele vai explicando calmamente por quê. Isso nos deixa confiantes, estimulados a procurá-lo sempre que temos dúvidas. Além disso, os professores são ótimos”.

Nesse momento, soou o sinal indicando o fim do recreio. Coletamos uma variada riqueza de material, não é mesmo? Vamos refletir sobre o assunto?

Tendo como referência o primeiro objetivo desta Unidade – identificar diferentes formas e determinações da violência e do convívio democrático escolar-social –, observe o comportamento das pessoas na sua escola.

B) Identifique formas de violência e de convívio democrático no comportamento dessas pessoas e escreva, em dois parágrafos, no espaço pontilhado que vem a seguir, suas considerações sobre o seguinte tema: *As diferentes faces do convívio democrático e da violência que observei na minha escola.*

.....

.....

4. b) continuação

.....

.....

.....

.....

Comentário

Se você aproveitou esta atividade para organizar suas idéias em relação à violência escolar e ao convívio democrático na sua escola, fez uma boa redação. Se, além disso, tentou classificá-los de alguma forma, sua redação está muito boa. Se você estabeleceu categorias e fez indicações esquemáticas do tema, sua redação está ótima. Quer um exemplo?

“A observação do comportamento das pessoas na minha escola me mostra formas de violência causadas por conflitos e competições de diferentes ordens: **violência de alunos com alunos** – times rivais, gangues, galeras; **violência de professores com alunos e de alunos com professores** – preconceitos, agressividade, despreparo pedagógico, falta de respeito à autoridade, alcoolismo, drogas, desinteresse em aprender; **violência de alunos com funcionários e vice-versa... Companheirismo entre colegas**, disponibilidade dos educadores para ouvir, relacionamento cordial e respeitoso entre as diversas pessoas. **Satisfação de pertencer à escola** etc. ”

Se esse exemplo estimulou você a melhorar sua redação, parabéns! Siga a sua vontade!



Escola: um lugar de diferenças e contradições

A escola é um lugar de diversas formas de expressão, onde agem interesses que se opõem – ora para padronizar, ora para estimular o diferente, gerando, muitas vezes, atitudes e comportamentos contraditórios. Um exemplo dessa oposição são as atividades que o professor desenvolve com seus alunos: ora trabalha em tempo igual para toda a classe, ora desenvolve atividades que respeitam ritmos individuais. Outro exemplo: gestores que ora afirmam que é importante a participação de todos na resolução de problemas, ora assumem postura autoritária.

Por vezes o autoritarismo pode estar oculto em atitudes impessoais – por exemplo: “Não é que eu queira, mas...” –, como se a pessoa estivesse seguindo normas abstratas, que não foram estabelecidas por ninguém. É típico de quem diz valorizar a independência, o diálogo e a liberdade,

assumindo porém uma postura autoritária. Além disso, a escola tende a reproduzir, na organização de seu trabalho, as relações que ocorrem na própria sociedade, com suas contradições. Por tudo isso, é necessário que você, Gestor, aprenda a fazer com muita clareza a distinção entre autoritarismo e despotismo, que tolhem a vivência democrática, e a autoridade que seu cargo lhe confere.

Muitas vezes, a escola deseja...

desenvolver a autonomia,

mas submete alunos e professores a ordens e rotinas discutíveis.

considerar as diferenças individuais,

mas prevalece a impessoalidade; alunos e professores são tratados como uma coletividade homogênea.

cooperação, solidariedade e trabalho em equipe,

mas estimula competição individual, tolhe a ação coletiva ou neutraliza grupos.

ensinar a aprender e a descoberta como processo de aprendizagem,

mas não aceita o erro como elemento de construção do conhecimento.

A escola é cheia de contradições e possibilidades que exigem nossa atenção e discernimento. Em lugar de dizer que a escola apenas reproduz, em seu interior, a desigualdade social*, de aceitar simplesmente afirmações fatalistas do tipo “Infelizmente, a realidade é essa mesma”, passemos a intervir na realidade, recusando a idéia de que é impossível alterar as situações que nos são apresentadas. É necessário recuperar a ação interventiva da escola. É o que Giroux (1997) caracteriza como estratégias de reconstrução.

Nessas circunstâncias, o sucesso dos gestores nem sempre está assegurado. Podem surgir alguns fracassos, e é preciso aceitá-los. Uma série de variáveis intervêm na ação dos gestores, de modo que, mesmo sendo competentes, eles não podem evitar erros em 100% dos casos. Como nos diz Perrenoud (1993): “O sucesso nunca está assegurado e é necessário, pelo contrário, aceitar uma fração importante de semifracassos ou fracassos graves”.

Um bom profissional sabe que não acerta sempre e deve aceitar isso. Dessa forma, precisa agir com tolerância em relação aos seus colegas de trabalho.



Atividade 5

Um gestor democrático torna-se às vezes autoritário. O que fazer?

 30 minutos

Relatos de gestores apontam dificuldades em obter participação responsável de professores e funcionários. Alegam que, ao deixar a postura tradicional, estimular comportamentos de independência ou abrir o diálogo, não conseguem os resultados desejados. Cabe perguntar: será que...

- ★ O autoritarismo, ou a permissividade dos professores e funcionários, influencia o comportamento do gestor com os alunos e com os demais membros da escola?
- ★ O autoritarismo ou a permissividade (da família, da escola e da sociedade) são fatores que influenciam o comportamento das pessoas na escola?

Ao realizar esta atividade, dividida em duas partes, você estará demonstrando que adquiriu as competências relativas ao objetivo 2: reconhecer fatores que determinam interações contraditórias na escola.

A) Faça uma lista de cinco das principais dificuldades que você encontra em desenvolver, com a autoridade que seu cargo lhe confere, um modelo de gestão democrática sem ter de lançar mão do autoritarismo. Utilize o espaço pontilhado para registrar sua resposta.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comentário

Você deve ter citado fatos que mostram dificuldades em permanecer nos limites da autoridade, sem resvalar para o autoritarismo, no convívio com alunos, funcionários, professores e demais pessoas que participam do dia-a-dia da escola. Essas dificuldades podem ser geradas por conflitos de interesses e de percepção, pela falta de senso de compromisso e/ou de competência, além de outras razões.



B) Por que, embora valorizemos a postura democrática, nem sempre conseguimos agir de acordo com ela? Escreva uma carta para um gestor amigo seu, falando-lhe das dificuldades que você encontra em ser sempre um gestor democrático. Escreva apenas dois parágrafos sucintos, para não angustiá-lo demais!

Utilize o espaço pontilhado.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comentário

Você deve ter mostrado que existem diferenças entre o que se propõe teoricamente e o que se faz. Na teoria, uma série de dificuldades concretas não é considerada. Na prática cotidiana, surgem contradições, desafios que nem sempre são contornados com a devida habilidade. Se você abordou assim a questão, é porque está entendendo bem as dificuldades do exercício da convivência democrática e da distância entre o discurso e a prática democrática. Este é um bom começo!



Relações entre a vivência autoritária e a vivência democrática



As relações entre vivência autoritária e vivência democrática na escola podem estar visíveis ou ocultas. O quadro que se segue estabelece comparações, polarizando os extremos dessas duas vivências. Entre esses pólos, existem atitudes e comportamentos que dependem dos valores e concepções de educação e de características da equipe de trabalho, que influenciam as relações escolares, dando-lhes traços mais ou menos autoritários ou democráticos. Tais vivências fazem parte do cotidiano escolar.

Vivência autoritária	Vivência democrática
Ausência de diálogo.	Liberdade de expressão, diálogo.
Nas relações escolares há apenas um ganhador.	A relação não é entre ganhadores e perdedores, mas um grupo em que todos ganhem.
Desigualdade no exercício do poder. Determina-se quem dá as ordens e quem as obedece.	Estimula-se o comportamento de independência, solicitam-se opiniões, evita-se a distância hierárquica.
Valorização da posição hierárquica, rejeição ao questionamento da ordem institucional ou do poder instituído.	Busca-se participação responsável, incentivo ao questionamento, à descoberta.
Autoridade exercida sem crítica, revisão ou avaliação.	Autoridade exercida possibilitando a crítica ao que está posto, avaliando e revendo posições.

★ ★ ★ ★



Atividade 6

Vamos identificar características de vivência autoritária e de vivência democrática na sua escola?

20 minutos.

Você provavelmente já leu sobre vivência autoritária e vivência democrática e já esteve envolvido em situações em que predominava ora uma, ora outra. A partir dessas referências desenvolva a atividade a seguir. Esperamos que ela o ajude a atingir as competências relativas ao objetivo 3: caracterizar manifestações de vivência autoritária e de vivência democrática na escola.

Complete o quadro acrescentando três características comparativas:

Vivência autoritária	Vivência democrática
Exemplo: Desejo de gerar seguidores passivos, sem capacidade de escolher e decidir.	Estímulo a atitudes e comportamentos de autonomia, autodeterminação.
.....
.....
.....

Comentário

Se você comparou os dois tipos de vivências em termos de características comportamentais que se opõem, parabéns! O seu senso de discriminação entre vivência autoritária e vivência democrática está muito bom. Você está no caminho certo para discriminar as duas posturas e, principalmente, para compreender, mais adiante, como gestores assumem posturas diferentes daquelas que querem valorizar.



De que ações democráticas interventivas sua escola está precisando, urgentemente?

Enguita (1989) nos diz que a escola tem obsessão pela ordem. Da ordem não desejada ou não consentida surge a confusão entre autoridade e autoritarismo. Nesse processo, tanto professores podem fazer os alunos cumprirem as tarefas de modo arbitrário quanto gestores podem exigir, de forma expressa ou velada, que professores e/ou funcionários se submetam a sua autoridade: “Não discuta comigo. Sou o chefe e isso é o suficiente para que tal ordem seja cumprida exatamente como mandei”.

Historicamente, a forma de organização da escola tem sido marcada pela necessidade de ordem, regras, silêncio, imobilidade, horários padronizados, fila. Procuram-se a homogeneização, a docilidade, a submissão à ordem e à autoridade. Essa é a visão conservadora de escola. Felizmente, essas práticas têm se alterado com outras formas de organização da escola, marcadas pelo exercício da capacidade de pensar, pelo estímulo às atividades pedagógicas que permitem a dúvida e o erro construtivo, a experimentação e o reconhecimento das diferenças.

Ouvimos e lemos tanto sobre diferenças individuais, respeito aos ritmos e características próprias de cada pessoa. No entanto, o que importa para pessoas autoritárias é o que querem fazer ou o que desejam que as pessoas

sejam ou façam. Que consequências tais atitudes provocam? Indiferença, resignação, agressividade, violência, vigilância, fiscalização.

O educando submetido a uma relação autoritária permanece imaturo e dependente, não participa ativamente do processo de aprendizagem e, quando submetido a um outro tipo de vínculo, sente-se perdido, desamparado. Pela força da atuação de duas forças – o modelo aprendido e o medo do desconhecido –, em outras situações tenderá a repetir o padrão a que foi submetido durante sua formação.

(Franki, 1995)

O mesmo tema foi discutido pela professora Ana Cristina Rangel, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com seus alunos do curso de Pedagogia. O resultado dessa discussão revela que o autoritário:

...impõe seu modo de pensar, não respeitando a individualidade dos outros. É arbitrário e muitas vezes violento. É egocêntrico, tudo gira em torno de si, no intuito de manter-se no poder. Não aceita as idéias dos outros, não considera opiniões divergentes, não admite críticas, não questiona sua competência em termos de seu saber e das suas atitudes. Tem dificuldades de se colocar no ponto de vista dos outros e de coordenar as suas intuições e idéias com as das outras pessoas do grupo que lidera, visando ao processo de tomada de decisão, ou seja, tem dificuldade de estabelecer relações de reciprocidade – condições essas imprescindíveis ao exercício da cooperação.

...utiliza o poder de forma abusiva, é inseguro e mantém um distanciamento no relacionamento interpessoal; é, portanto, opressor e controlador.

...não acredita na capacidade de o aluno realizar por si novas aprendizagens e descobertas e, por isso, tolhe sua iniciativa e criatividade. Ele dá o conteúdo pronto, dificultando a participação do grupo no processo de construção do conhecimento. Portanto, não estimula a reflexão crítica e, em oposição, valoriza a atenção, a memorização e a subserviência.

...não leva em consideração os interesses e as necessidades do grupo, impondo a obediência pelas sanções que emprega (elogios, recompensas e punições). Suas atitudes geram alunos inseguros e, muitas vezes, com baixa auto-estima, dependentes, não questionadores. Distingue os alunos que “sabem e obedecem” dos que “não aprendem e são indisciplinados”, os “bons” dos “maus” alunos. Estes não aprendem a compartilhar, enxergando o “outro” como alguém que ameaça e não como alguém com quem pode trocar, aprender e crescer junto consigo.

Queremos chamar a sua atenção para os seguintes fatos:

1. Muitas vezes, a violência é gerada na escola pela forma de os gestores contestarem e neutralizarem as ações dos que “criticam” a “autoridade” instituída.
2. Seguindo a lógica de homogeneizar, uniformizar ou igualar, impede-se a expressão dos contrários. Desse modo, as relações sociais na escola adquirem características de impessoalidade e as necessidades das pessoas passam a ser tratadas genericamente, como se fossem do “alunado”, do “professorado”, da “clientela”. Nivelando todos pelo conjunto, a impessoalidade torna-se uma proteção que camufla os conflitos.
3. A tendência ao controle e à uniformização é uma característica do modo de poder instituído, que tenta negar o dinamismo social e a diferença.
4. Uma das modalidades de violência é a que decorre da ação dos poderes instituídos, quando sua forma de gestão conduz à centralização, ao policiamento, à fiscalização e ao burocratismo irracional.

* * * *



Atividade 7

Vamos conhecer mais de perto a sua escola?

 10 minutos

O que você registrou nas atividades anteriores sobre as dificuldades de gerir democraticamente a sua escola já o incomoda, provavelmente, há muito tempo, e você sabe que sozinho jamais vencerá essa batalha. O começo da vitória chama-se união e clareza de propósitos. Está na hora de você agir de modo planejado, organizado. Você estará também aperfeiçoando suas competências relativas ao objetivo 3 – caracterizar manifestações de vivência autoritária e vivência democrática na escola – e caminhando para realizar o de número 4 – propor modos de combater as diversas manifestações da violência escolar-social.

Enumere, por ordem crescente de importância, os passos que você poderá dar para atingir seus propósitos relativos à gestão democrática:

- () Utilizar o jornal mural para sensibilizar a comunidade da escola, apelando para os mais elevados objetivos que devem nortear o convívio democrático.
- () Promover debates com a comunidade escolar e a comunidade externa sobre temas relativos ao convívio democrático para colher subsídios que devem orientar propósitos e ações futuras.
- () Promover ciclos de conferências, exibição de filmes e outras atividades que enriqueçam e orientem as ações de combate às diversas barreiras ao convívio democrático na escola.

- () Propor ações imediatas que possam deflagrar o combate ao autoritarismo na escola.
- () Promover a presença ativa dos pais no encaminhamento de aspectos importantes da organização da escola.
- () Outras medidas – citar.

.....

.....

.....

Comentário

É sempre desejável que toda atividade deste tipo comece com a sensibilização de todos para o problema. Esta pode envolver mais de uma atividade, como o uso do jornal mural, filmes, conferências, debates etc. Veja o que atende melhor à realidade de sua escola e... Mãos à obra!



Vamos nomear os inimigos do convívio democrático na escola?

Vimos nesta Unidade que as barreiras ao convívio democrático às vezes estão na própria escola, onde se estabelecem múltiplas formas de relacionamento. Como gerir a violência, os conflitos e os antagonismos?

Em primeiro lugar, é importante esclarecermos os significados que estamos dando aos termos **violência**, **conflito** e **antagonismo**.

A **violência** relaciona-se intimamente com o desrespeito permanente aos direitos das pessoas, à justiça. É mais forte onde as leis não são feitas para atender a todos. É um meio que o poder utiliza para se impor. Como tal, a violência corresponde à capacidade humana de fazer valer sua vontade pela força, seja dentro de casa, seja na escola, na rua, no trabalho ou na política. A violência transforma as diferenças sociais e desigualdades em relações de sujeição. Desse modo, os mais poderosos dominam, impondo sua vontade aos mais fracos.

Para a Sociologia, a violência vem do aumento das desigualdades sociais. Grande parte da população carece de recursos mínimos para viver com dignidade. A violência vem do Estado que não garante o bem-estar dos cidadãos, vem dos grupos populares que se organizam e respondem à violência recebida. Vem do pai, do padrasto, da mãe, dos irmãos, dos grupos de rua, da escola e da polícia. Vem dos conflitos gerados pelos diferentes valores e costumes de diversos grupos sociais, e da história de opressão e dominação a que muitos desses grupos são submetidos.

A Psicologia, sem negar o papel que o ambiente social exerce sobre os comportamentos violentos, diz que a violência está no próprio indivíduo que agride os outros e a si mesmo. Afirma que mesmo que consertássemos

a história e eliminássemos todas as estruturas sociais* violentas, ainda assim não acabaríamos com a violência. Existe uma violência que é um fim em si mesma, dá prazer quando fere, magoa. É a que torna os desenhos animados engraçados, leva os alunos a colocarem apelidos nos colegas e a passarem trotes, e transforma cidadãos pacatos em linchadores.

Não podemos extinguir a violência, mas devemos controlá-la. E a escola tem aí um papel fundamental a desempenhar, dando às crianças e aos jovens oportunidades para o autodesenvolvimento, para o exercício ativo da cidadania e da democracia, traçando junto com a comunidade caminhos que transformem a educação no fio condutor da paz.

Modalidades de violência – Formas de expressão

Algumas modalidades de violência sobressaem mais que outras, embora a criminal seja mais divulgada pelos meios de comunicação. Quando os crimes se referem à agressão ao meio ambiente, por exemplo, a sensibilização é menor, a menos que assumam caráter de grande desastre. Florestas queimando, mares, rios e lagos poluídos, destruindo a flora e a fauna, a exploração predatória do solo e das águas não chocam nem mobilizam tanto quanto os assassinatos, os sequestros e os assaltos. Estes têm a dimensão de medo, de pavor do delinquente, do bandido, do estuprador, diariamente lembrados, nos meios de comunicação, ameaçando constantemente nossa segurança. O crime sensibiliza mais do que a violência no campo, do que o espancamento de mulheres e do que as agressões às crianças e aos alunos e educadores nas escolas.



Algumas formas de violência são quase invisíveis, e nem por isso menos cruéis. Elas acontecem dentro de casa, dos asilos de velhos e dos hospitais. Do mesmo modo, existem aquelas decorrentes do descaso com o próprio corpo, quando são ignoradas suas necessidades básicas de alimentação, de repouso, de equilíbrio emocional, de proteção contra as doenças.

★ ★ ★ ★



Atividade 8

Onde se evidenciam os problemas de violência na minha escola?

 25 minutos

Ao selecionarmos, no quadro da violência geral que existe em nosso país, o caso específico da violência na escola, que é o nosso foco de interesse, estamos verificando que ela se manifesta de diversos modos e precisa ser controlada com todo o vigor. Para tanto, vamos identificar fontes geradoras de problemas. Isso facilita a organização não só do nosso raciocínio e abordagem, mas também de nossos próprios roteiros de trabalho sobre este tema, que elaboraremos em breve.

Esta atividade, subdividida em duas partes, deverá permitir que você atinja as competências relativas ao objetivo 4: propor modos de combater as diversas manifestações da violência escolar-social.

A) Numere, por ordem de importância, as fontes geradoras de problemas que mais provocam violência em sua escola:

- () Patrimônio sem condições para uso adequado.
- () Falta de oportunidades de educação continuada para os educadores.
- () Educadores despreparados e desmotivados para o exercício do cargo que exercem.
- () Alunos que não apresentam os requisitos necessários ao bom desempenho escolar.
- () Comunidade externa que não se articula adequadamente com a escola.
- () Escola que não se articula adequadamente com a comunidade externa.
- () Formas de violência que não se enquadram dentro das categorias citadas.
- () Outra(s)

.....

Comentário

Esperamos que você tenha recebido, nos textos que leu nesta Unidade, as orientações necessárias para realizar de modo bem adequado esta tarefa.

B) Tendo como referência a resposta anterior, indique três formas de combate à violência que podem ser implantadas em sua escola brevemente. Registre sua resposta no espaço pontilhado:

.....

.....

.....

Comentário

Existe uma correspondência absoluta entre a enumeração dos problemas prioritários de sua escola que você fez no item a e as formas de combate à violência que você propõe? Exemplo: suponhamos que você tenha assinalado como seu problema número 1: () escola não se articula adequadamente com a comunidade externa; certamente você° indicará formas de abordar, com a comunidade escolar, esses problemas, para que juntos possam encontrar meios de solucioná-lo.



Conflito e antagonismo são fenômenos diferentes?

O **conflito** está presente em quase todos os tipos de interação humana e assume várias formas e dimensões: de idéias, interesses, gostos, aspirações, gerações e muitas outras. Significa que nem sempre nossas vontades, sensibilidades, percepções, cultura etc. estão convergindo para o mesmo ponto. Com frequência estamos em divergência. Cada um vê, sente, percebe, gosta de um modo diferente. É preciso conversar, negociar, ouvir com paciência e atenção o que o outro tem a dizer e expor, claramente, as próprias idéias, para que se possa, democraticamente, fazer opções e escolhas adequadas.

Os conflitos não têm, necessariamente, uma feição negativa e destruidora, e a ausência de conflitos não revela, por si só, um ambiente sadio. No conflito nos desenvolvemos, progredimos e aprendemos a conviver com o que é diferente de nós. Se pensássemos e agíssemos do mesmo modo, não teríamos tantas descobertas e tanto progresso. O respeito às diferenças e o estímulo ao pensamento divergente desenvolvem a criatividade e podem fazer do convívio escolar um exemplo de convívio democrático. A intolerância ao conflito pode se transformar em **violência** ou **antagonismo**. Michel Maffesoli, autor do livro *O Tempo das Tribos*, diz que toda harmonia é composta de conflitos, pois confronta-se com a heterogeneidade sob suas diversas formas. É com essa heterogeneidade que é preciso, bem ou mal, “negociar, entrar em acordo”.

O antagonismo é uma forma de interação social que se caracteriza pela incompatibilidade entre os opostos. Cada um quer impor, a todo custo, pela força e pela violência implícita ou explícita, seus interesses, ambições,

desmandos e dominações. Pessoas, grupos e associações antagônicas se colocam em posições inconciliáveis, recusando, muitas vezes, o diálogo que poderia conduzir à resolução do problema.

Tanto o **conflito** quanto o **antagonismo** atuam, frequentemente, de forma dissimulada. É muito importante que nós educadores os reconheçamos para tratá-los adequadamente.

Sendo a escola um lugar de formas diversas de expressão, o conflito faz parte do seu cotidiano, e deve ser objeto de negociação constante, sem que prevaleça o desejo de que as pessoas se comportem de um modo submisso, passivo.

Como o gestor escolar pode ser um gerenciador de conflitos?

Existem duas tarefas fundamentais dos gestores: reconhecer os conflitos e ajudar todos, dentro da escola, a encará-los positivamente. Lemos em algum lugar que gerenciar é administrar conflitos. Como o gestor escolar pode ser um gerenciador de conflitos?

O **primeiro passo** é **analisar** a situação identificando suas origens. São fontes de conflitos na escola:

★ Conflito de interpretação	▶ Decorre da forma pela qual cada pessoa estrutura opiniões sobre fatos, fenômenos e conceitos.
★ Conflito de projetos	▶ Cada um tem seus projetos pessoais e, muitas vezes, eles estão em desacordo com as possibilidades e/ou disponibilidades do ambiente escolar.
★ Conflito de poderes	▶ Pessoas ocupam cargos e/ou exercem funções específicas nas instituições em que trabalham e isso lhes confere poderes que, em certas situações, não desejam partilhar.

Assim, os níveis dos conflitos também são diversos:

★ Pessoais	▶ Pessoas pensam e agem de acordo com suas próprias interpretações, projetos e poderes, muitas vezes, conflitantes entre si.
★ Interpessoais	▶ Pessoas assumem, num mesmo grupo, diferentes interpretações, projetos e poderes.
★ Institucionais	▶ A escola, por ser um espaço onde a convivência, se caracteriza pela diversidade e apresenta orientações variadas, às vezes contraditórias, para diferentes processos e ações.

Precisamos aprender com os diferentes modos de pensar e agir das pessoas. Aí reside a sabedoria da flexibilidade que nos faz crescer.

O segundo passo é a **gestão** do conflito. A gestão envolve estratégias que têm como base a **comunicação**, ponto de partida para que todos se entendam. Assim, é importante:

- ★ Deixar claras as intenções e os critérios de análise que serão adotados na escola.
- ★ Discutir soluções possíveis e procurar negociações.
- ★ Assumir responsabilidades e deixar que os outros também assumam.
- ★ Ouvir o outro e fazer com que os outros nos escutem.
- ★ Avaliar, valorizando os aspectos positivos dos outros e pedindo que façam o mesmo conosco.

Algumas escolas dão oportunidades às manifestações e expressões de diferentes grupos. Desse modo, permitem a circulação de idéias, o desenvolvimento do que é lúdico, preparando professores para vivenciarem a realidade de novos modelos de relacionamento com os alunos e exercitarem novos papéis. Assim, criam uma atmosfera baseada no debate e na orientação a respeito da função de professores e gestores, favorecendo a livre expressão. É importante ter em mente a forma como todos podem e devem atuar. Como o modelo tradicional, autoritário é, frequentemente, a referência básica dos educadores, vigora a idéia de que eles devem ensinar como foram ensinados, imitando situações que viveram como alunos.

Por vezes nossa preocupação com a escola ideal nos impede de vê-la tal como ela é. Temos o desafio de procurar favorecer/promover a agregação de alunos, professores e a comunidade externa em torno de interesses comuns, para desenvolver maior compromisso com o projeto da escola.

O ambiente escolar deve ser organizado de tal forma que os alunos possam se sentir mais valorizados e capazes de obter sucesso nos estudos. E que, ao estabelecerem laços afetivos com a escola e com os professores, eles possam aprender pela vivência da curiosidade, pelo desejo de ver, fazer, indagar e construir. Tudo isso sem negar sua condição social, muitas vezes cruel, nem aceitá-la como imutável.

Trabalhar com o sentido da realidade e das possibilidades, ou, como diz Paulo Freire, em *Pedagogia da Autonomia* (1996): “Mudar a educação é difícil, mas é possível”.



Atividade 9

★ ★ ★ ★

Como gerir conflitos e lidar com antagonismos na escola?

 30 minutos

Em geral, situações que envolvem **avaliação** são geradoras de conflitos, pois envolvem julgamentos de valor, privilegiam saberes, modos de ser ou de estar, e isso raramente é consensual.

Ao realizar todas as atividades, você poderá, também, verificar se adquiriu as competências relativas ao objetivo 5: identificar maneiras de gerir conflitos e de neutralizar antagonismos no ambiente escolar.

A) Leia a história que se segue e identifique as origens e os níveis de conflitos que tais situações podem envolver:

João Valentão e os conflitos de avaliação: você já viu este filme?

O professor João revela um indisfarçável desprezo pelos estudantes e diz que o bom professor é aquele que “chumba” a maioria dos alunos. Antigos e atuais alunos contam uma série de episódios sobre ele. Eis algumas “pérolas” que se ouvem dele:

a) *Dou minhas aulas para quem quer aprender, quem não quiser que se “lixo”...; nas minhas provas coloco dez questões: oito são dos alunos... duas só eu... e Deus resolvemos: se o aluno desenvolveu o problema corretamente, mas errou a resposta final, a nota é zero...*

b) *Manda quem pode, obedece quem tem juízo. Na minha sala e na minha avaliação, mando eu. Esse negócio de auto-avaliação é conversa para ajudar o aluno a se atribuir boas notas e tirar a autoridade do professor.*

Chovem reclamações contra o professor, vindas de alunos, de pais e dos próprios colegas incomodados com o clima decorrente da situação. Em decorrência da forma como a avaliação está sendo encarada, há um conflito iminente.

Vamos ajudar o(a) gestor(a) dessa escola na identificação das origens e dos níveis de conflitos?

B) Preencha abaixo

As origens dos conflitos	Sim	Qual o trecho do caso que revela este item?
1. Conflito de interpretação		

As origens dos conflitos	Sim	Qual o trecho do caso que revela este item?
2. Conflito de projetos		
3. Conflito de poderes		

<i>Situados nos seguintes níveis.</i>		
As origens dos conflitos	Sim	Qual o trecho do caso que revela este item?
1. Pessoal		
2. Interpessoal		
3. Institucional		

Comentário

Vamos analisar juntos nosso estudo de caso. Veja a chave de correção a seguir. Você está correto se identificou...

Nas origens dos conflitos:

1. **Conflito de interpretação** – o professor João, em função de suas características perceptivas, estrutura sua opinião sobre o que é ensinar e aprender, o que é avaliar, o que se deve avaliar e como avaliar, e essa forma de interpretar determina o comportamento revelado na “pérola” **a**.

2. **Conflito de projetos** – o professor João desenvolve seu sistema de avaliação ignorando o sistema de avaliação da escola.
3. **Conflito de poderes** – por ocupar o lugar institucional específico de professor, pensa que este lhe confere o poder de avaliar/punir ou avaliar/controlar, não estando disposto a partilhar a avaliação. É o que revela a “pérola” **b**.

Nos níveis dos conflitos

1. **Pessoal** – o professor João trabalha a avaliação em função de suas próprias interpretações e poderes.
2. **Interpessoal** – os demais professores sentem-se incomodados com as posições do professor João.
3. **Institucional** – a escola apresenta opções contraditórias quanto às orientações sobre os processos de avaliação, apontando tanto na dimensão formativa como na somativa. É o que está demonstrado no parágrafo a seguir:

A escola em que este professor atua apresenta opções que devem orientar os processos de avaliação, mas são opções contraditórias: ora privilegia e aponta para a avaliação formativa (de processo) mas sem deixar de lado a importância de selecionar e classificar (avaliação somativa ou de produto), ora diz que o professor deve dar atendimento individual, ora diz que a escola funciona para população de massa e que o que importa é o número total de alunos atendidos.

Se você assinalou e justificou de forma diferente, procure reler o texto do nosso estudo para identificar o que precisa ser reforçado neste tema.



Escola: espaço de convivência da comunidade ou alvo de depredações?

A escola partilha um espaço que aproxima pessoas de um mesmo lugar. Isso pode se dar tanto no sentido da cooperação, da solidariedade, da responsabilidade pelo que é comum, quanto no sentido oposto, o da acentuação dos conflitos, revelada nas pichações dos muros, nas depredações. O que faz com que estabeleçamos vínculos com a experiência que realizamos ali com os outros? Os laços que criamos e que se tornam motivo de agregação. A agregação é o elemento essencial que vai gerar as relações comunitárias, isto é, desenvolver o sentimento de união, de pertencer ao mesmo grupo, no mesmo espaço social e físico.

Tornar a escola um espaço a ser compartilhado é essencial. E como algumas escolas fazem isso? Veja o relato a seguir:

Nos fins de semana a escola fica aberta para a comunidade. Seu centro esportivo é usado por comerciantes, ex-alunos..., sala de vídeo é também emprestada para palestras... Com esta abertura todos aprenderam a cuidar e a amar a escola. A escola não é apenas prédio, mas todos os que estão ligados a ela. Mara Aparecida Vaz de Andrade, diretora da Escola Estadual Juscelino Kubitschek de Oliveira – Escola Referência Nacional em Gestão Escolar 98 –, Nova Xavantina, Mato Grosso

Esse deve ser o resultado de um longo trabalho, que associa a gestão do espaço escolar com a do espaço comunitário. Muitas vezes a escola torna-se um centro de referência, um elemento de construção da identidade local. E o que significa isso? Significa que as coisas acontecem em torno da escola, a partir de ações geradas pela escola.

Porque alunos, ex-alunos, pessoas de fora da escola depredam o prédio escolar?



Egberto Nogueira

Vamos ampliar a questão para compreendê-la como uma forma de contestar a uniformização da prática da escola. Ao promover a padronização, a escola impede a manifestação ou expressão do que é diferente. Busquemos pistas que favoreçam nossa compreensão do problema da **depredação**, que se manifesta de diversas formas: quebra-quebra de torneiras e descargas sanitárias, pichações e grafites.

Ora, se a escola é cheia de manifestações que se caracterizam pelas diferenças, ela deve possibilitar a expressão dessa diversidade. A tentativa de eliminar as diferenças por meio da uniformização como justificativa para a segurança, a organização e o controle das relações sociais na escola, determina reações de contestação expressas, muitas vezes, sob a forma de depredação.

Pichações e grafites são, segundo Maffesoli (citado por Guimarães, 1996) uma “fala para nada”, ou seja, não têm outro significado além do próprio ato. São feitas, com frequência, por grupos que desejam se afirmar, delimitando territórios. Por que tal comportamento? Não seria uma forma de reagir à uniformização?

Veja o que diz uma diretora de escola:

Temos que estar sempre criando, nossos alunos estão se tornando exigentes... Apesar de sabermos de crianças que picham muros, elas não picham nossa escola, que é bastante limpa e arrumada.

Rosalina de Jesus Oliveira, diretora da EEF e EI R.C.
Dona Alzira Teixeira de Souza, Belém, Pará.
Gestão em Rede. Consed, nº 17, dez. 99, p.13

É necessário superar a imagem caricatural da escola pública, recuperar o seu valor e a auto-estima de alunos, professores e funcionários que nela atuam. Veja no depoimento acima: “nossos alunos estão se tornando exigentes”. A escola precisa ser um ambiente no qual alunos, professores e funcionários tenham esse sentimento de pertencer e criem laços com ela.

Muitas vezes a repressão à depredação, com instalação de grades e, mais recentemente, em algumas escolas, até câmeras de vídeo, pode estar contribuindo para o aumento da violência entre os próprios alunos e gerando mais atos de vandalismo.

Ao reprimir as depredações, é importante verificar para onde está se dirigindo a energia rebelde que vinha se expressando por meio delas: estará no aumento da agressividade contra colegas, professores?

Há momentos em que ao lidar, por exemplo, com invasões na escola, gangues que depredam o prédio escolar, o diretor se vê obrigado a pedir reforço policial para atuar dentro da escola. Entretanto, essa atitude poderá provocar mais violência, ou como nos diz Guimarães (1996), “um retorno mais violento daquilo que estava para explodir.”

Além disso, os alunos quebram ou depredam prédios escolares porque não o vêem como “público”, isto é, que pertencem a todos. Não o identificam como sendo deles. Fazem o mesmo com os orelhões, luminárias,

bancos de ônibus ou de praças. Muitas vezes as explicações dadas para as pichações das escolas se remetem a situações de fora da escola: “a escola é pichada porque nela estudam meninos de favela” ou “a escola é depredada por causa do meio onde os alunos vivem”.

Pensemos um pouquinho: o tipo de escola que o aluno frequenta é um indicador de seu nível social. Se ela está depredada, expõe sua condição social desfavorável. Frequentar uma escola com instalações precárias, sujas, professores insatisfeitos, insuficiência de funcionários etc. pode gerar orgulho e satisfação de pertencer a ela?

★ ★ ★ ★

Como acreditar que a frequência a esta escola é importante se parece que ninguém a valoriza?



Atividade 10

O que fazer para evitar depredações?

 30 minutos

Nesta atividade, você deverá demonstrar que estudou e compreendeu todos os textos. Ela desafiará, em dois itens, a sua capacidade de estabelecer associações entre os textos que leu e a realidade de sua escola, no que se refere ao controle das depredações. É muito importante que você desenvolva essa habilidade não só para realizar este exercício, mas para todo o nosso trabalho neste Módulo. Além disso, você estará demonstrando que adquiriu mais competências relativas ao objetivo 5 – identificar maneiras de gerir conflitos e de neutralizar antagonismos no ambiente escolar.

A) Reflita e escreva, em dois parágrafos, no espaço pontilhado, sobre a questão apresentada no início desta atividade: por que alunos, ex-alunos, pessoas de fora da escola, depredam prédios escolares?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B) O que você pensa a respeito disso?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comentário

Para realizar esta atividade, você deve ter lembrado tudo o que estudamos até aqui e associado com a sua experiência, não é mesmo? Essa é a nossa expectativa. Você deve buscar subsídios na Unidade 1, referente ao tipo de ESCOLA que queremos, nos textos sobre a importância dos líderes, sobre violência na escola, e associá-los à sua experiência cotidiana, na sua comunidade escolar. Temos certeza de que você respondeu muito bem às duas questões. Caso você considere a possibilidade de melhorá-la depois de ler este comentário, não faça cerimônia, capriche no enriquecimento do seu trabalho. É assim que a gente cresce!



“Escola depredada atrai o tráfico”

O *Jornal do Brasil* de 13 de junho de 1998 publicou uma entrevista com a pesquisadora e professora Eloisa Guimarães, da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Ela estudou duas escolas, uma na zona Norte outra na zona Oeste da cidade do Rio. De acordo com a professora, o abandono e a depredação das escolas favorecem a entrada dos jovens no mundo do crime. Eles preferem ficar na rua, onde são presas fáceis do crime, a permanecer numa escola pouco acolhedora. Por outro lado, a maioria das famílias pobres prefere que seus filhos estudem e conquistem uma profissão.

Vejamos a entrevista:

Por que a escola pública se tornou um espaço sitiado? Desde quando isso ocorre?

Meu trabalho começou em 1989, com uma pesquisa de campo em duas escolas, que não tratava de drogas, violência ou jovens, e sim sobre currículos. Só que uma das escolas estava tão tomada por grupos ligados direta ou indiretamente ao tráfico, que foi impossível continuar, já que a escola absolutamente não funcionava. Aos poucos detectamos que, particularmente nestas escolas, não se encontravam muitos trabalhadores no sentido tradicional. Havia muitos alunos no tráfico. Há uma tendência a dissimular esta realidade nas escolas, e é preciso permanecer um tempo dentro delas para que a situação fique clara, para que os diretores e equipe técnica resolvam admitir o que acontece e falar sobre isso. Depois constatamos que aquilo não era uma especificidade das duas escolas, e nem era tão surpreendente para quem estava nas escolas públicas.

O seu livro desmente possíveis mitos a respeito da relação criança-escola-droga?

É preciso desmistificar que as agressões à escola se devam só ao tráfico. É claro que a presença do narcotráfico nas escolas acirra a violência, mas há outras dimensões nas escolas que têm tido pouca atenção. Uma delas é a depredação; outra é a intervenção de pessoas da comunidade que não reconhecem a escola como um espaço comunitário, saqueiam e quebram a escola. Há também a questão dos grupos de jovens não ligados ao tráfico que assediam a escola de alguma forma. Outra questão, não diretamente ligada à escola, é o arrastão, que na verdade é um subproduto das brigas das galeras, e não um fim daqueles jovens que vão à praia. Esta característica, a briga, vemos muito também em grupos de classe média. O que nós temos hoje são formas de viver de grupos juvenis com suas especificidades. Isto não envolve todos os jovens de todas as classes e nem é uma cultura juvenil, mas está presente na sociedade.

Todas as galeras são ligadas ao narcotráfico?

Há galeras que crescem não ligadas ao narcotráfico, e há aquelas que se desenvolvem justamente combatendo a vinculação com a droga e a violência. Essa distinção é muito importante. Aparecem mais os grupos que estão ligados ao narcotráfico, pois se expõem mais e despertam um maior interesse. Mas há vários grupos de jovens, não só galeras, que estão trabalhando numa outra linha, em outra direção, de forma pacífica.

Há outros movimentos de resistência ao narcotráfico?

Dentro das escolas, não. A própria tentativa de escolaridade é, em muitos casos, uma forma de resistência. Ir na escola, permanecer nela, conseguir uma profissão, tudo isto já é um processo de

resistência da família e destes grupos. Há como resistir ao poder do tráfico, e eles resistem pela concepção de um outro tipo de vida, de não querer morrer cedo, de não querer ser olhado de forma estranha pelos outros. A fidelidade à ideologia do trabalho e à inserção na sociedade ainda é extremamente importante.

O que tem levado os jovens a se associarem ao poder paralelo, principalmente ao narcotráfico?

Há um grande fascínio pelo que o mundo do narcotráfico representa, pelo poder e pela possibilidade de mando por meio de armas de fogo. Às vezes, estes jovens passam anos em um trabalho que rende um salário mínimo por mês, enquanto no tráfico eles arriscam a vida mas ganham mais rapidamente. Outro lado é o fascínio exercido sobre garotas. Elas são atraídas pela disposição de dinheiro para comprar roupas novas e de grife, por exemplo.

E as famílias dos integrantes destes grupos? Como se colocam?

É extremamente conflituoso nas famílias, sobretudo se elas não têm ligação com o narcotráfico. Tentam salvar de todas as formas os que não estão envolvidos, e principalmente tentam proteger as meninas. Os pais pedem à escola que só liberem a aluna na presença deles ou de um irmão mais velho. Muitas vezes, quando o próprio irmão mais velho está envolvido com o narcotráfico, proíbem que a escola deixe a filha sair com ele. Mas muitas vezes não conseguem controlar essa aproximação. Encontrei duas moças que provocaram em diferentes momentos o sitiamiento da escola, uma pobre e outra de classe média que foi parar na escola pública depois de infinitas reprovações na particular. A primeira voltou para o bandido, a segunda foi assassinada nas imediações da escola.

A repressão policial dentro das escolas é uma solução para o estado de sítio?

A polícia, quando entra, entra armada e atirando. Isso inviabilizaria de vez a vida nestas escolas. Já há uma situação de pânico quando a polícia faz blitz próximo às escolas, provocando um confronto e forçando os alunos a ficarem na escola, que deixa de funcionar. Os professores têm que acalmar e controlar o pânico. Imagine se houvesse a presença policial na escola? O que poderia ser feito pela polícia é não permitir que estes grupos se aproximassem das escolas.

O presidente criou esta semana a Secretaria Nacional Anti-drogas. Que medidas práticas deveriam ser tomadas para se reverter esta situação nas escolas?

O que vejo como ação emergencial é tentar transformar a escola num espaço inviolável. Uma das atitudes é cuidar da escola em todos os aspectos. Um escola depredada, com luzes apagadas à noite, permite a aproximação destes grupos, por parecer um lugar que não é

de ninguém. A escola tem de ter espaço onde os alunos possam ficar. Não são poucas as escolas no Rio nas quais os alunos só têm espaço na rua, que é um lugar de assédio permanente por parte destes grupos. Tem que se criar atividades para estes alunos dentro da escola. Uma característica da escola pública é que muitas vezes o aluno fica ali sem ter o que fazer, pois não tem aula, falta professor em algumas disciplinas ou ele não vai. São medidas não para aprisionar o estudante na escola, mas criar um ambiente onde ele fique estudando de uma forma agradável. O que também poderia ajudar é dispor de profissionais para administrar a escola fora da sala de aula que pudessem estar atentos ao que ocorre, já que por questões financeiras a escola pública se vê funcionando somente com diretor e professor.

Qual a perda de formação de um aluno de uma escola sitiada?

Em geral, estas escolas não ensinam, não protegem aqueles alunos. Não fornecem sequer o que se dá para a classe média, a possibilidade de ascensão social via escola. No entanto, a qualidade de ensino nelas não difere muito da de outras escolas públicas não assediadas. Hoje a escola em geral dá formação rasa para todos. O que já é raso piora pelo tempo perdido por causa das guerras de tráfico em volta da escola, por horários dos turnos reduzidos para evitar aglomerações na frente da escola. São atitudes que parecem pequenas, mas que no caso do calendário escolar brasileiro, são extremamente comprometedoras.

★ ★ ★ ★



Atividade 11

O que fazer para evitar a depredação na sua escola?

 15 minutos

Eloísa Guimarães chama a nossa atenção para a complexidade dos problemas que se ocultam em uma “escola depredada”. Além do narco tráfico, a depredação pode ser resultado da intervenção de pessoas da comunidade que ignoram a escola como espaço comunitário e a saqueiam, grupos de jovens, gangues e galeras que não pertencem à escola e a assediam e depredam. Além disso, o mau uso, a manutenção incorreta e outros fatores podem comprometer o ambiente acolhedor de sua escola. Esperamos que, com esta atividade, você se aprofunde mais no desafio que o objetivo 5 lhe propõe: identificar maneiras de gerir conflitos e de neutralizar antagonismos no ambiente escolar.

Você encontrará, a seguir, um roteiro com os principais problemas ligados à manutenção de uma escola. Leia-o com atenção:

Áreas externas: quadras de esportes sem a devida manutenção; pátios e jardins descuidados; portas, janelas e fechaduras quebradas; muros pichados, descascados e caíndo; falta de limpeza regular; rede elétrica comprometida por causa do mau estado da instalação e da fiação, lâmpadas queimadas; paredes com infiltração etc.

Banheiros: sanitários, lavabos e metais quebrados, torneiras pingando, infiltrações; paredes pichadas; portas e fechaduras quebradas; falta de material para higiene dos alunos – sabonete, toalhas, papel higiênico –; falta de limpeza regular; rede elétrica comprometida por causa do mau estado da instalação e da fiação, falta de lâmpadas.

Gabinetes, sala de reuniões e dos professores, biblioteca, salas de aula: expostos ao barulho de outras áreas da escola; portas, janelas e fechaduras quebradas; equipamentos tais como máquina de xerox, microfones, telefones, calculadoras, computadores, geladeiras, ar condicionado, ventiladores, televisões, videocassetes e aparelhos de som quebrados ou inexistentes; ventilação inadequada; móveis, quadros, lousas, ventiladores, sem a necessária manutenção, qualidade e/ou quantidade; livros, mapas, material bibliográfico para consultas e pesquisas em pequena quantidade, desatualizados, mal conservados; paredes e pisos sujos, descuidados, com infiltrações; teto com telhas quebradas, goteiras, falta de limpeza regular, rede elétrica comprometida por causa do mau estado da instalação e da fiação, falta de lâmpadas.

Cantina, cozinha e despensa: móveis, fogão, geladeira, freezer quebrados, inexistentes, ou funcionando precariamente; utensílios quebrados, descascados, enferrujados, e em pequena quantidade; paredes sujas, com infiltrações, pichadas; portas, janelas e fechaduras quebradas; pisos sujos e descuidados; teto com telhas quebradas e goteiras; falta de limpeza regular; rede elétrica comprometida por causa do mau estado da instalação e da fiação, falta de lâmpadas, ventilação inadequada.

Tendo como referência o roteiro acima, registre os principais problemas que a sua escola apresenta quanto à conservação, manutenção ou falta de espaços, equipamentos e materiais que possam contribuir para a manifestação de conflitos ou problemas de violência:

.....

.....

.....

.....

.....

11. continuação

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comentário

Se você fez com cuidado esta atividade, parabéns! Você já esboçou um diagnóstico de diversos problemas que sua escola apresenta. Isso deverá ajudá-lo a estabelecer prioridades e a planejar com mais segurança seus próximos passos como gestor.



Vamos conhecer uma experiência interessante?

Uma escola diferente

Na cidade de São Paulo está o Colégio Santa Maria, localizado em Interlagos. Ele se propõe a trabalhar pela humanização do ensino no combate à violência. Trocou as aulas teóricas sobre as questões sociológicas e filosóficas por atividades práticas. No jardim e na pré-escola os alunos controlam o trânsito interno do colégio como parte integrada do projeto de Educação para o Trânsito. (...) Entre outras atividades, orientam pedestres, pais e responsáveis, multam simbolicamente os que não obedecem à sinalização e os que estacionam em fila dupla na porta da escola. No primeiro ano primário os alunos, entre outras, atividades fazem caminhadas pelo bairro para entrevistar moradores de rua e trabalhadores de diferentes atividades e posições sociais. Esses alunos também são colocados em contato com pessoas cujas origens e costumes são diferentes dos seus: indígenas, migrantes, e até os que vivem em outras regiões, como no Vale do Jequitinhonha, em Minas Gerais, uma das mais pobres do Brasil.



Laura Wrona

Progressivamente, as atividades vão se intensificando, se expandindo para o trabalho com deficientes físicos e idosos. Alunos da 3ª e 4ª séries realizam trabalho social com catadores de lixo, dando-lhes aulas de reforço e até participando da organização de um coral. Aprendem a importância da reciclagem, recolhem e separam o lixo, e aprendem a reutilizá-lo para confecção de instrumentos musicais. Nas séries seguintes os próprios alunos são estimulados a trabalhar como voluntários. Na 6ª série eles realizam trabalhos em creches e aprendem a conviver com crianças de 1 a 5 anos, auxiliando-as na alimentação, orientando-as na realização de trabalhos e desenvolvendo diversos tipos de recreação. Na 7ª série os alunos realizam programas de reforço escolar em três comunidades adjacentes. No ensino médio as atividades aumentam. Além do reforço escolar oferecido a uma comunidade da região, os alunos executam projetos específicos fora do bairro, como visitas a instituições carentes, albergues da prefeitura e asilos. Nessas ocasiões, os alunos realizam atividades de recreação, ouvem histórias e trocam experiências. Efetuam doações de alimentos recolhidos em campanhas promovidas por eles próprios.

Outro trabalho do Colégio Santa Maria são as “missões”. Nestas, alunos da 8ª série e do ensino médio vão, quinzenalmente, a bairros pobres de periferia oferecendo, além do reforço escolar a crianças jovens e adultos, discussão sobre temas atuais. No mês de julho viajam para regiões carentes de diversos estados – inclusive acampamentos de lavradores sem-terra, onde transmitem à população local noções de higiene e de saneamento básico.

O Colégio Santa Maria cuida muito do desempenho escolar de seus alunos e completa seu currículo escolar com orientação vocacional e aulas optativas de computação gráfica, publicidade e propaganda, fotografia, espanhol, inglês avançado, história da arte, artes plásticas, entre diversas outras.



Atividade 12

Vamos fazer um projeto de inserção social?

 20 minutos

Você pôde constatar no texto que acabou de ler que o Colégio Santa Maria procura inserir seus alunos no meio social, levando-os a entrar em contato com diferentes classes e grupos sociais. A inserção social tem sido um dos aspectos mais importantes na orientação para a educação de crianças e jovens, e esta é a razão de ser desta atividade.

O objetivo 5 – identificar maneiras de gerir conflitos e neutralizar antagonismos no ambiente escolar – continua sendo seu desafio.

Planeje uma atividade de inserção social que possa ser imediatamente incorporada à sua gestão. Utilize os espaços pontilhados para registrar seu trabalho.

A) Coloque o título do projeto. Exemplo: Histórias que as vovós contam.

.....

B) Objetivos – Indique três resultados importantes que você quer alcançar com esta atividade. No nosso exemplo, um dos objetivos poderia ser: criar oportunidades de contato entre diferentes gerações para a preservação e o desenvolvimento da cultura oral.

.....

.....

.....

C) Justificativa – Explique por que você escolheu esta atividade como sendo importante para a sua escola. No exemplo, poderíamos dizer que, ao colocar as crianças em contato com as histórias das avós, estaremos trabalhando para manter a nossa tradição cultural oral, abrindo espaço para interação dos idosos com as crianças em nossas escolas, valorizando o saber dessas avós e criando muitas outras ricas oportunidades de inserção social.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

D) Estratégias ou ações – Indique os modos de atuar ou proceder que você vai usar para atingir os objetivos. No nosso exemplo, as crianças vão indicar, com a devida antecedência, avós que possam e queiram participar do evento. A escola vai entrar em contato com elas, explicar todo o projeto, mostrar a importância do trabalho delas. Dependendo do número de contadoras de histórias, esta etapa pode durar um, dois ou três dias. Os alunos devem fazer desenhos relativos às histórias, enfeitar a sala de aulas com eles e escrever cartinhas de agradecimentos às avós que participaram do projeto.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

E) Responsável – Indique quem será o responsável pela atividade.

.....

.....

F) Quando – Indique o período de tempo necessário para planejar e executar a atividade. No nosso exemplo, a duração do projeto será de uma semana, de preferência coincidindo com o Dia dos Avós.

.....

.....

G) Recursos humanos, materiais e financeiros – Indique os recursos humanos, materiais e financeiros de que você precisará para desenvolver sua atividade.

.....

.....

.....

Comentário

Você deverá ter detalhado numa linguagem bem simples e clara cada etapa do planejamento. Elas devem guardar estrita coerência entre si, de tal forma que qualquer pessoa, ao lê-las, saiba exatamente o que você quer fazer.



Que caminhos estão sendo abertos para o controle da violência escolar?



Você verificou, ao longo desta Unidade, que a educação integra a violência e que é, ao mesmo tempo, depositária dos ideais de construção da paz. É gratificante para nós, educadores, saber que hoje a escola tem sido apontada por estudiosos do mundo todo como o caminho mais eficiente para se combater a violência. Estudos realizados nos Estados Unidos indicam que uma quantia investida em escolas apresenta, em termos de combate à criminalidade, o dobro do retorno que apresentaria se fosse aplicada na construção de presídios. Portanto, a escola que se preocupa em criar e desenvolver para os seus alunos um ambiente de convivência democrática escolheu o caminho do combate à violência. Porque é assim que os educandos vão adquirindo as referências necessárias ao desenvolvimento de sua individualidade, auto-estima, compreensão e respeito pelos seus semelhantes e pela diversidade cultural*.

Muitas vezes uma escola é pequena, mal equipada de recursos pedagógicos que poderiam melhorar a aprendizagem e o desenvolvimento de seus discípulos. Entretanto, se os seus educadores olharem ao redor, identificarão inúmeras fontes de expansão das experiências dos alunos. Pode haver uma ou mais instituições de ensino superior que se disponham a partilhar espaços, experiências e muitas coisas mais. Pode haver um clube, indústria, fábrica, estabelecimento comercial, cooperativa, ou uma fazenda experimental nos arredores, que possam, de variadas formas, contribuir para a educação. Pode ser que a associação do bairro, igrejas, sindicatos, jornais, a rádio local ofereçam alternativas para suprir as carências da escola. Entre os pais dessas crianças e jovens, muitos podem ter experiências culturais interessantes a partilhar, ou porque são migrantes ou porque exercem profissões, ofícios e outras atividades que despertarão o interesse de todos. Além disso, aquelas famílias que contribuem de alguma forma com a escola estimulam outras a fazerem o mesmo: trazem pessoas da comunidade para dentro da escola, fazendo com que gostem dela e se disponham a melhorá-la.

Vamos conhecer uma reportagem, publicada no jornal *Folha de São Paulo* de 19 de abril de 1998, sobre a Escola Estadual José do Prado, de São Paulo, que é considerada pela Secretaria de Educação como modelo de combate à violência.

Diretora ganha o respeito das gangues

Numa comunidade em que policial tem medo de andar sozinho e cadáveres são encontrados com frequência nas esquinas, Maria Marlene Garcia, 47, aparta briga na rua e ninguém ousa desobedecer a suas ordens.

(...)

Ela é diretora da Escola Estadual José do Prado, localizada no bairro Sacadura Cabral, em Santo André, região do ABC paulista. A Escola José do Prado é apontada como modelo pela Secretaria da Educação, por ter contornado a violência atraindo o apoio da comunidade – aí incluídos os chefes de gangues, que trazem boas lembranças dos tempos escolares, simpatia pelos professores, e, hoje, têm filhos, primos e irmãos matriculados na mesma instituição.

Ela não é só professora. Virou conselheira de pais e mães. Em sua sala, chegam adolescentes grávidas rejeitadas pelos pais, jovens que não conseguem abandonar o vício, mulheres que apanham dos maridos, homens desesperados à procura de emprego.

Não há registro de violência contra alunos ou assalto a professoras. “Aqui professora sai aposentada”, afirma Júlia de Oliveira, há 27 anos na escola. Se existe algum sinal suspeito na porta da escola, numa ameaça de conflito, rapidamente “alguém” é avisado, e o perigo se desfaz.

A comunidade foi convencida de que na escola estaria a chance dos filhos terem destino melhor do que o dos pais. Numa cena pouco usual na educação brasileira, os pais participam da limpeza, da cantina e até da arrecadação de fundos.

(...)

Num pacto, os grupos rivais resolveram preservar a escola, garantindo a ordem. Não há depredação, roubo, tráfico de drogas.

O resultado é visível não apenas nas salas limpas e arejadas, com desenhos preservados na parede, mas nos índices de evasão e repetência. “Há um investimento constante na melhoria do professor, estimulado a fazer cursos de reciclagem”, afirma Júlia. Apesar dos baixos salários, eles chegam a ajudar os alunos com dificuldade de aprendizagem fora do horário de trabalho.

Maria Marlene chega de manhã e, muitas vezes, só consegue terminar as atividades após as 22h.

No ano passado, a taxa de repetência foi abaixo de 2%; e a de evasão, de 0,5%, ou seja, ninguém sai da escola, o que assegura a auto-estima dos alunos.

Quando um aluno falta na escola, a própria Maria Marlene vai à casa da criança e conversa com o pai. “Não há possibilidade de ele não voltar”, afirma.

★ ★ ★ ★



Atividade 13

Por onde começar o controle da violência escolar?

 20 minutos

Alguns aspectos deste último texto nos chamam a atenção para os cuidados da diretora e dos professores com os alunos da Escola Estadual José do Prado. Os que estudaram lá lembram-se de como foram bem tratados, amam a escola e querem que ela seja a escola de seus familiares. Querem também que fique protegida das eventuais brigas entre gangues e grupos rivais. Tornou-se, inclusive, um local onde pessoas da comunidade buscam orientação, consolo e solução para os seus problemas.

Vamos continuar aperfeiçoando suas competências relativas ao objetivo 5 – identificar maneiras de gerir conflitos e de neutralizar antagonismos no ambiente escolar.

Comente, no espaço pontilhado, três aspectos da reportagem sobre a Escola Estadual José do Prado que possam servir de referência para a sua gestão no que diz respeito ao combate à violência na sua escola:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comentário

Seu comentário à reportagem em questão, associando-a aos problemas de sua escola, tem várias possibilidades, uma vez que o tema é amplo. De qualquer forma, é desejável que você tenha se orientado pelo esforço feito pela equipe de educadores daquela escola para que ela tenha um ambiente acolhedor, dê aos alunos orgulho de pertencerem a ela e ofereça compreensão e apoio aos demais membros da comunidade externa.



Antes de passar para a próxima Unidade, não deixe de ler o resumo e a bibliografia comentada. Eles são enriquecedores.



Resumo

Nesta Unidade você pôde constatar que a escola é um lugar de diferenças e de tentativas de uniformização. Escolas são fontes geradoras de violência, conflitos e antagonismos. O conflito é inerente à escola e o papel do gestor na forma de lidar com os conflitos e os antagonismos é da maior importância.

É necessário que reconheçamos nossas dificuldades de vivência democrática e que trabalhemos pelo menos identificando características de vivência autoritária como fonte de violência e conflito. A violência é um fenômeno que preocupa os sociólogos, psicólogos e pedagogos, os quais tentam explicá-la e analisá-la, procurando meios de controlar sua ação.

Para controlar a violência, precisamos unir nossos esforços para oferecer uma educação de qualidade aos nossos jovens com o auxílio dos pais e da comunidade. Algumas escolas estão tendo êxito em suas iniciativas nesse sentido.

Precisamos planejar e colocar em execução, o mais rápido possível, projetos destinados ao combate à violência em nossas escolas, para o pleno desenvolvimento da democracia escolar.



Leituras recomendadas

PARO, V. H.. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Ática, 1997. 119p.

Este livro é composto de sete ensaios que analisam os entraves à democratização da escola e, conseqüentemente, à mudança qualitativa do ensino público. Como solução, o autor sugere a gestão democrática, ou seja, que o poder e a autoridade sejam redistribuídos dentro das escolas para que ela se torne um instrumento de controle democrático do Estado a serviço da educação. Paro considera imprescindível que pais, alunos, professores e diretores definam juntos o tipo de escola que querem, transformando-a assim num instrumento para a construção e defesa da cidadania e a serviço da educação.

Paro é professor universitário, estudioso da educação, e já publicou diversos livros.

Recomendamos este livro porque o enfoque do autor é importante para o tema desta Unidade. Ele reforça e amplia, com muita competência, os pontos aqui tratados.

GUIMARÃES, A. M. *A Dinâmica da Violência Escolar: conflito e ambigüidade*. Campinas: Autores Associados, 1996. 171p.

Este livro é resultado de uma pesquisa realizada no período de 1988 a 1990 em Campinas, São Paulo. A depredação escolar foi “o fio condutor que me levou a descrever a violência a partir de seu interior”, diz a autora. E acrescenta: “aponte a necessidade de os educadores reconhecerem os elementos que compõem a ‘lógica interna’ da violência, percebendo como as diferenças e os antagonismos apontam para o aparecimento de uma rede de comunicação não explícita”.

Oito capítulos compõem este livro de leitura agradável e importante como complementação fundamental para os conteúdos desta Unidade.

Áurea já publicou vários artigos e um livro além deste. Trabalhou em vários órgãos públicos e atualmente é professora na área de educação.



U3B

3

Caminhos que levam à convivência democrática: as parcerias



Introdução

Esta Unidade vai trabalhar sua capacidade de identificar e propor medidas concretas para construir a convivência democrática em sua escola, junto com a comunidade, por meio de parcerias. Que papel desempenham as parcerias na construção da convivência democrática nas escolas? Elas representam importantes suportes na construção do projeto pedagógico das escolas porque promovem a integração escola-comunidade, melhorando sensivelmente a qualidade do ensino e, cada vez mais, sua atuação como gestor.

Em muitas escolas o projeto pedagógico é planejado por um conselho ou colegiado, formado por pais, professores e estudantes, sob a coordenação do diretor. Muitos programas importantes para a aprendizagem dos alunos e sua inserção social podem estar nascendo em parcerias criadas por esses conselhos ou colegiados.

Chegou o momento de você aplicar todos os conhecimentos adquiridos neste Módulo. É hora de você ter em mente a ESCOLA que quer gerir, o tipo de líder que deseja ser, as estratégias que vai usar para desenvolver, cada dia mais, o convívio democrático para controlar a violência.

Nós estamos torcendo pelo seu sucesso!



Objetivos específicos

Esta Unidade foi organizada de forma que você possa:

- 1- Identificar áreas favoráveis à criação de projetos de inserção social do corpo discente de sua escola.

- 2- Caracterizar áreas carentes de parcerias na sua escola.
- 3- Identificar os aspectos relevantes da negociação de parcerias.
- 4- Reconhecer os elementos que compõem um projeto de parceria.
- 5- Relacionar os principais elementos que compõem a estrutura gerencial* de um projeto.
- 6- Reconhecer a função do monitoramento e da avaliação em projeto de parceria.

Que mundo é este!?

Nossas crianças e jovens estão enfrentando situações novas que o mundo não conhecia antes e que não podem mais ser resolvidas só pela família, pela escola ou por qualquer outra instituição isoladamente.

O mundo de hoje exige que os jovens estejam também inseridos em outros referenciais de conhecimento: técnicos, como a informática; éticos, como a autonomia sobre o corpo; ou ligados à cidadania, como os direitos humanos e de consumidor, entre outros. É importante que os jovens desenvolvam a reflexão sobre a responsabilidade que eles têm sobre os rumos de suas vidas. Como? Desenvolvendo com eles atividades que propiciem o exercício da autonomia, na qual o aluno passará de vítima ou de culpado a mais um aliado no movimento de construção por uma escola e um mundo melhor.



Nossa juventude precisará de um sistema de ensino que integre habilidades acadêmicas e vocacionais e ofereça oportunidades baseadas no trabalho para todos, indistintamente. Este é um dos papéis que cabem às escolas na construção e no desenvolvimento da convivência democrática.

Hoje, a tendência é de que o ensino evolua e se faça cada vez mais com a participação das comunidades. Ensinar, em breve, talvez não seja mais uma prerrogativa primordial, específica, dos professores. Será também responsabilidade dos empregadores, dos cidadãos mais velhos, dos pais, dos tutores e de todos. Poderá ter lugar nas empresas e nas comunidades,

onde os alunos aprenderão na prática. A educação formal ampliará seus horizontes e, desse modo, não será mais aquela que o aluno receberá apenas na escola. Para que isso ocorra, os nossos estudantes precisam ter oportunidades de aprendizagem baseadas no trabalho, nos hospitais, nas igrejas, no governo local e em outros serviços da comunidade.

Nossos jovens precisam aprender sobre o trabalho enquanto estão prestando serviços necessários à comunidade, nos setores públicos e privados, em organizações sem fins lucrativos. Esses são locais em que os alunos podem trabalhar e aprender. Como podemos pensar que temos habilidade de gerenciar, quando eles sequer têm oportunidade de aprender por meio dos serviços prestados às suas comunidades?

★ ★ ★ ★



Atividade 14

Vamos refletir sobre a inserção social na sua escola?

 15 minutos

Você se lembra do texto que leu na Unidade 2, intitulado “Uma escola diferente”? Caso seja necessário refrescar sua memória, releia-o. Os alunos daquela escola prestam serviços à comunidade como princípio educativo. Lá, o trabalho do aluno é utilizado como forma de desenvolver a autonomia, a autoestima, o sentimento de pertencer àquela comunidade e de ser cidadão. Uma escola que integra esse tipo de atividade ao currículo trabalha, objetivamente, na construção do convívio democrático e no combate à violência, porque ela ensina o aluno a gostar de si mesmo e a respeitar os outros.

Aqui estamos oferecendo os requisitos necessários para você atingir o primeiro objetivo desta Unidade: Identificar áreas favoráveis à criação de projetos de inserção social do corpo discente de sua escola.

Esta atividade foi dividida em três partes que exploram aspectos importantes do mesmo tema.

Nossas escolas, com alguma frequência – bem maior que a desejável –, lutam com problemas de falta de funcionários. Os poucos que existem estão assoberbados com o excesso de trabalho e nem sempre são assíduos ou nem têm preparo para realizar adequadamente o trabalho. Vejamos algumas dessas situações:

- ★ O acervo da biblioteca está mal cuidado e desatualizado.
- ★ A biblioteca não fica aberta em todos os turnos, por falta de funcionários.
- ★ Relatórios ficam atrasados porque não há quem possa datilografá-los, digitá-los ou imprimi-los.

- ★ A enfermaria, onde devem ser prestados primeiros socorros na ausência de médicos ou de pessoal especializado, não existe ou não funciona, porque não tem material nem atendentes que possam medir temperatura, fazer curativo ou qualquer outro ato semelhante.
- ★ As áreas internas e externas da escola estão sujas, depredadas e pichadas, porque não há quem cuide delas.
- ★ As instalações elétricas e hidráulicas precisam de reparos, de substituição de peças, de manutenção adequada.
- ★ Equipamentos, máquinas e eletrodomésticos necessitam de reparos ou de manutenção adequada.
- ★ Móveis e utensílios estão danificados, precisando de reparos.



As próprias carências da sua escola podem se transformar em oportunidades de aprendizagem para os alunos, pais de alunos e toda a comunidade.

A) Escreva três frases, que poderão ser transformadas em cartazes, convidando os alunos a se inscreverem como aprendizes ou instrutores, dependendo do caso, em alguma atividade que a sua escola possa desenvolver dentro dela ou na comunidade externa. Registre-as no espaço pontilhado que se segue:

.....

.....

.....

.....

.....

Comentário

O conteúdo de suas frases deve ser atraente, instigante, de forma a provocar o desejo de atender ao apelo nelas contido. Exemplos: “Venha conhecer o que a ‘Escola Maria das Luzes Fulgurantes’ pode lhe ensinar!”; “Chegou a hora da partilha, venha integrar-se ao ‘grupo faz-tudo’ da ‘Escola João, o Destemido!’”

Esta atividade é de grande importância porque mostra como dar passos em direção ao conhecimento do potencial de seus alunos e dos pais deles. Desse modo você poderá descobrir novas possibilidades de atuação da sua escola, que podem ser, inclusive, por meio de parcerias importantes.

B) Conheça melhor o potencial, as habilidades e os interesses dos pais de seus alunos. Faça uma carta-circular convidando-os para um debate sobre possíveis trabalhos que eles possam desenvolver e/ou aprender na escola. Registre em oito linhas, no máximo, no espaço pontilhado:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comentário

Se você escreveu uma carta sucinta e objetiva, explicando claramente os interesses da sua escola em ampliar o convívio e a troca de experiências com os pais dos alunos e, ao mesmo tempo, reforçou a importância do comparecimento de todos ao evento, o objetivo do convite foi atingido.

Esta atividade é importante porque ajuda você a pensar melhor nas potencialidades e disponibilidades de sua escola e da comunidade que a cerca. Pode ser que a sua escola tenha muitos alunos, esteja situada num grande centro urbano, ou pode ser que ela fique numa pequena comunidade. Desse modo, quando você for colocar em prática o que estamos propondo aqui, é necessário levar em conta essas diferenças para dimensionar seus projetos.

C) Escolha três instituições públicas, tais como secretarias de Agricultura, Esportes, Lazer e Turismo, Cultura, ou ainda universidade, faculdade ou outra escola da cidade. Escreva um convite, num espaço de dez linhas, apresentando o seu desejo de se reunir com seus representantes para avaliar possibilidades e discutir potencialidades que sua escola oferece para um trabalho conjunto de aprendizagem. Utilize dez linhas, no máximo, para transmitir suas idéias no espaço pontilhado:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comentário

Se o seu convite reforça a importância da união entre entidades dedicadas a servir ao público e mostra o quanto pode ser enriquecedor quando essa união envolve uma escola, então seu convite pode ter acertado em cheio. Mas se você reforçou apenas a importância dessa reunião como um primeiro passo para possíveis ações futuras em prol da comunidade, também está ótimo.



Mobilização social

Esta passagem de século está nos mostrando que é necessária a união em nossas comunidades, para que todos participem e assumam responsabilidades pelo desenvolvimento da sociedade. Em nosso caso específico, a comunidade deve integrar-se aos projetos da escola, desde o início, e inserir-se no cotidiano escolar. Ela não pode ser um elemento introduzido depois que tudo já estiver funcionando.

A mobilização social é algo que deve ser concreto, para ajudar os gestores, professores e funcionários a realizarem melhor seus trabalhos e proporcionarem uma educação melhor aos alunos.

A escola deve se abrir para a comunidade, fazendo com que essas parcerias envolvam responsabilidade, compromisso e confiança. Cabe às escolas buscar parceiros que possam colaborar na expansão de seu potencial de ofertas de atividades para seus alunos, seja na iniciativa privada, na própria comunidade ou por meio de projetos integrados entre secretarias de Cultura, Educação e Esportes e outras instituições públicas. Assim, os jovens poderão desenvolver seus potenciais artísticos nos campos de narração de histórias, música, dança, esporte e artesanato, entre outros.

Uma das características da escola pública é que muitas vezes o aluno fica por ali sem ter o que fazer, pois não há professores para todas as disciplinas. Devemos oferecer atividades para o estudante, suas galeras e gangues, criando ambientes onde ele queira e goste de ficar. Tudo isso será possível se a escola buscar, também, fora de seus limites institucionais parcerias para desenvolver projetos afins.

Estratégia de mobilização: o que fazer?



Você e a sua comunidade escolar devem estabelecer a estratégia de mobilização social para sua escola e para sua comunidade externa com base nos recursos existentes. Não é um molde que se aplique a todo mundo. É uma receita que todos devem adaptar. Lembre-se de que parte da mobilização social é a parceria, é ter um parceiro e construir uma colaboração necessária. Nessa etapa, uma série de atividades pode integrar o plano de ação a ser desencadeado pela comunidade escolar para garantir que a parceria tenha sucesso.

Você pode convidar parceiros em potencial para conhecer e participar da elaboração do plano de ação da escola. Assim, surge a possibilidade de compatibilizar o que eles têm a oferecer com as necessidades de sua escola. Alunos podem escrever cartas para várias autoridades que devem ser sensibilizadas para a causa; pode ser criado um jornalzinho da escola, caso não exista, que noticiará o evento; um mural pode complementar a ação do jornalzinho; a associação de bairro, o sindicato, igrejas, comércio, indústrias, além de várias outras instituições, podem ser convidadas a integrar o projeto da escola.

A mobilização social tem alcançado bons resultados quando se realiza por meio de parcerias.

Leia, com atenção, uma história de parceria que deu certo.

Parceria que faz a diferença

Para a melhoria da escola visando ao sucesso escolar dos alunos, pais, professores e alunos realizam feiras, festas e o comércio contribui com doações. Todos são parceiros nessa tarefa.

Quando a professora Neuci Francisca Marques assumiu a direção da Escola Estadual Castelo Branco, em São Miguel do Araguaia, Goiás, encontrou alunos desmotivados e um ambiente que não estimulava a participação.

Com um índice de evasão elevado, as crianças logo, que chegavam à 5ª série, eram obrigadas a abandonar a escola para ajudar os pais no plantio do arroz. Quando retornavam, 30 dias mais tarde, não conseguiam acompanhar a turma. Ficavam desmotivadas e acabavam por abandonar a escola.

Os professores reclamavam porque não tinham sala de reunião para discutir os problemas das turmas ou para organizar as aulas. Além disso, as salas de aula eram quentes, o ar não circulava e o ambiente abafado causava sonolência nos alunos.

Muita coisa estava por fazer. Neuci percebeu que precisava começar a agir, mas não sozinha. Necessitava do apoio dos professores e da cooperação da comunidade. O primeiro passo foi planejar as ações. Reuniu-se com os professores para fazer um diagnóstico de todos os problemas existentes e como superá-los.

A escola criou um programa de acompanhamento dos alunos que precisavam ausentar-se para ajudar os pais na lavoura. Hoje, esse abandono temporário da escola quase não acontece. "Agora, nosso grande desafio é reduzir a repetência da 5ª série noturna, pois o rendimento dos estudantes é baixo. Eles trabalham muito durante o dia e à noite têm dificuldade de concentração", explica a diretora.

Neuci está pensando em adotar as classes de aceleração na 5ª e na 6ª séries. "Já temos classes de aceleração para alunos dos três primeiros anos do ensino fundamental e os resultados têm sido muito bons."

A diretora mobilizou também pais e comerciantes do bairro, conseguindo apoio para comprar equipamentos como televisão, videocassete, freezer, telefone, fogão e material didático. Juntos, eles montaram barraquinhas em feiras agropecuárias, fizeram rifas e participaram de quermesses, festas típicas de pequenas cidades do interior. Tudo isso para arrecadar dinheiro. Os comerciantes contribuíram com doações de alimentos para as festas.

Os resultados foram os melhores possíveis. Hoje a escola tem até ar condicionado nas salas de aula. "Não é luxo. É uma necessidade, pois aqui faz muito calor", esclarece a diretora.

A participação da comunidade e o planejamento das ações tornaram-se um hábito na Escola Estadual Castelo Branco. "Construímos a sala dos professores sem gastar um tostão com mão-de-obra. Os pais fizeram tudo."

Fundescola, *Boletim Técnico*, ano V, nº 35, março 2000

★ ★ ★ ★



Atividade 15

Como anda a mobilização social em sua comunidade?

 10 minutos

É muito importante estudar a sua comunidade e descobrir as mobilizações sociais que estão sendo feitas porque, se elas forem bem sucedidas, você poderá utilizá-las como base para outras realizações e evitar que se dupliquem atividades já em realização.

Faça um levantamento de mobilizações que estejam ocorrendo em sua comunidade. Queremos que você atinja plenamente o primeiro objetivo desta Unidade – identificar áreas favoráveis à criação de projetos de inserção social do corpo discente de sua escola, e para que isso ocorra você deve ter em mãos todas as informações importantes para o seu trabalho.

Utilize o espaço pontilhado que se segue para citar três dessas mobilizações:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comentário

Se você escolheu mobilizações que têm afinidade com os projetos que você desenvolve, ou pretende desenvolver na sua escola, é um bom começo, porque assim será mais uma porta que se abrirá para a comunidade externa se integrar à escola. Se essas afinidades não são assim tão evidentes, pergunte-se como articular a escola com esses movimentos comunitários. Você poderá fazer descobertas surpreendentes. Exemplo de algo bem simples: digamos que exista um Clube de Mães que esteja ensinando as associadas a fazer algum tipo de artesanato. Que tal convidá-las a promover, junto com a escola, um “encontro de artesanato”, onde todos conheçam o que está sendo feito, a história do artesanato na região e as possibilidades de comercialização do que é produzido, por exemplo? Esse mesmo Clube de Mães pode discutir planejamento familiar, higiene corporal etc. Não seria bom colocar os alunos para partilhar algumas reflexões com membros desse clube?



O que vem a ser parceria?

Parceria é uma colaboração mútua entre organizações, empresas, comunidades, escolas e pais. Surge quando se verifica a necessidade de colaboração para resolver problemas e/ou enfrentar desafios comuns, buscar novos horizontes e crescer juntos. No caso da escola, a parceria deve fazer parte das estratégias que compõem o projeto pedagógico. Uma publicação da Fundação Luís Eduardo Magalhães, da Secretaria de Educação do Estado da Bahia, intitulada *Gerenciando a Escola Eficaz: conceitos e instrumentos*, considera que as parcerias mais comuns nas escolas são:

- ★ Campanhas desencadeadas por um parceiro em prol de uma ou mais escolas.
- ★ O parceiro oferece produtos, serviços, espaço físico ou recursos humanos e materiais para a escola.
- ★ Convênios para utilização de áreas, laboratórios ou equipamentos do parceiro.
- ★ Assessoria à escola em projetos ou problemas específicos.
- ★ Patrocínio de equipes esportivas, grupos de teatro, excursões, campeonatos, festivais e feiras de ciências, entre outros eventos.
- ★ Prêmios oferecidos para alunos ou professores de uma ou mais escolas.
- ★ Oferta de cursos, palestras ou bolsas de estudo para professores.
- ★ Estudos e pesquisas desenvolvidos por instituições acadêmicas a respeito de problemas identificados em trabalho conjunto com uma escola.
- ★ Produção de materiais didáticos ou de apoio.
- ★ Elaboração conjunta de diagnósticos e planos de ação.
- ★ Auxílio aos alunos e suas famílias em atividades de acompanhamento escolar.
- ★ Participação em campanhas de saúde, educação ambiental e segurança, entre outras.

Precisamos ter clareza para que as parcerias com as nossas escolas não se limitem apenas a melhorar o sistema educacional existente, por meio de programas de apoio, tutoria e outros tipos de ajuda direta e voluntária às atividades escolares. Estas são bem-vindas mas não esgotam nossa necessidades de formar parcerias mais críticas, que ajudem nossas escolas a assumir maiores responsabilidades e a implantar uma educação de qualidade, com mecanismos de avaliação mais adequados.

Um bom exemplo de parceria crítica e ampla ocorreu em 1994 no estado de Minas Gerais.

Pacto de Minas pela Educação

Esta parceria foi criada para obter uma ampla base de apoio da comunidade, visando melhorar a qualidade da educação e aumentar o nível de conscientização a respeito das necessidades educacionais das crianças.

Contou com o apoio do Unicef, do Banco Mundial e de vários órgãos governamentais, inclusive a Secretaria de Estado da Educação.

Contou com a participação de pais, alunos, professores, políticos, sindicatos, grupos de defesa do consumidor e de direitos civis, comerciantes, industriais e pessoal ligado aos meios de comunicação. Todos foram convidados a se juntar ao governo na consecução de objetivos e metas visando à qualidade da educação.

Objetivos e metas foram especificados num documento assinado por representantes dos diversos grupos de industriais, comerciantes, trabalhadores, consumidores e órgãos governamentais.

Todos os signatários se comprometeram a contribuir com recursos, incluindo tempo disponível de cada um para cada escola, e a participar dos eventos oficiais patrocinados pela comissão executiva do Pacto.

Nem sempre quem procura pela parceria é a escola. Em muitos casos, ela é proposta por outro(s) parceiro(s). Por isso é que as parcerias devem ser incluídas no plano estratégico do projeto pedagógico da sua escola. Ele é que deverá orientar a conveniência, a localização e a priorização de áreas carentes de parcerias. Muitas vezes, a escola é grande, os problemas são complexos e exigem um estudo mais técnico de identificação de necessidades para localizar as demandas de parcerias mais urgentes ou mais amplas.



Se esse é o seu caso, se a sua escola tem dimensão e complexidade maiores, sugerimos que você procure, inicialmente, uma parceria com uma instituição, tipo universidade ou faculdade, e grupos de especialistas

de áreas do conhecimento ligadas a administração, educação, psicologia, engenharia, meio ambiente etc., Que possam realizar estudo diagnóstico e indicar os caminhos mais adequados para compor parcerias.

Onde encontrar parceiros?, você pode estar se perguntando. Que tal começar por esta lista feita pela publicação *Gerenciando a Escola Eficaz*, já citada, da Fundação Luís Eduardo Magalhães?

- ★ Escolas mais próximas.
- ★ Associações, centros ou clubes existentes na comunidade.
- ★ Agentes econômicos, associações comerciais e industriais.
- ★ Autoridades religiosas.
- ★ Responsáveis pela proteção e segurança da comunidade.
- ★ Representante local da Justiça e do Ministério Público.
- ★ Serviços de outros setores da administração pública (saúde, transporte, abastecimento de água e de energia elétrica).
- ★ Organizações não-governamentais.

Descubra e analise suas necessidades, defina suas prioridades e escolha os meios adequados para conquistar parceiros e envolver a comunidade.

★ ★ ★ ★



Atividade 16

Vamos olhar sua escola com lentes de aumento?

 20 minutos

Esta atividade está dividida em três partes. Ela muito é importante porque vai ajudá-lo a sistematizar melhor seus conhecimentos sobre a sua escola, orientando-o em mais um passo rumo à superação de qualquer barreira ao desenvolvimento do convívio democrático. Está na hora de olhar e ver, com lentes de aumento, que parcerias são necessárias para sua escola ser cada vez melhor. Com ela você atinge as competências relativas ao segundo objetivo, caracterizar áreas carentes de parcerias na sua escola.

Nesta atividade, marque quantas alternativas achar necessário.

A) De que tipo de parceria a sua escola está mais carente?

- () Uma ampla, que mobilize vários setores da comunidade.
- () Várias parcerias que cuidem de projetos específicos e menos abrangentes.

B) Justifique sua resposta:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

C) Que parceiros você pretende envolver neste trabalho?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Organizações não-governamentais. | <input type="checkbox"/> Escolas, faculdades, universidades. |
| <input type="checkbox"/> Empresas públicas. | <input type="checkbox"/> Órgãos públicos. |
| <input type="checkbox"/> Empresas privadas. | <input type="checkbox"/> Sindicatos. |
| <input type="checkbox"/> Associações. | <input type="checkbox"/> Clubes. |
| <input type="checkbox"/> Cooperativas. | <input type="checkbox"/> Comércio local. |
| <input type="checkbox"/> Pais. | <input type="checkbox"/> Igrejas. |
| <input type="checkbox"/> Agremiações. | |
| <input type="checkbox"/> Outros (citar). | |

D) Justifique sua resposta:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

C) Que meios você utilizará para atrair essas parcerias?

- Influência pessoal.
- Influência de pessoas amigas.
- Campanhas por meio do jornal da escola.

- () Circular para os representantes das diversas organizações, associações, empresas, comércio etc.
- () Reuniões e/ou debates para discutir o papel da comunidade na qualidade do ensino.
- () Outros (citar).

.....

.....

.....

Comentário

Se você respondeu que precisa de uma parceria ampla, é desejável que esteja bem informado do que isto representa, que conheça outras experiências que possam ajudá-lo na definição de estratégias e que possa contar com uma equipe de parceiros valorosos. Vá com calma! Devagar!

Se você respondeu que quer várias parcerias que cuidem de projetos específicos e menos abrangentes, também é desejável que saiba muito bem o que está fazendo. Quer dizer, você já deve ter um projeto pedagógico, pelo menos bem planejado, no qual haja definição e ambiente favorável ao desenvolvimento de vários projetos, ou mesmo de um só, na sua escola. Sabe por quê? Porque um conjunto de projetos específicos não deve servir para camuflar a ausência de linhas mestras bem definidas do projeto pedagógico, nem para dar a impressão de que a escola está mudando, quando na realidade tudo vai ficar mais ou menos do mesmo jeito, só que com mais dinâmica.



Negociação: em que moldes?

Parcerias devem ter como base necessidades reais, prioritárias, identificadas na sua escola e em seus alunos. Antes de começar qualquer projeto, antes de trazer parceiros para a escola, devemos ter a certeza de que estarão atendendo a uma necessidade muito importante. Com frequência, como podemos verificar em *Gerenciando a Escola Eficaz*, já citado, parceiros que procuram a escola estão interessados em:

- ★ Melhorar a imagem entre a população.
- ★ Desenvolver a “cidadania corporativa”.
- ★ Envolver os funcionários com os problemas da comunidade onde atuam.
- ★ Identificar futuros empregados.

- ★ Demonstrar aos empregados que se interessam pela educação de seus filhos.
- ★ Utilizar equipamentos ou instalações em comum.

A mesma publicação afirma que a escola, por sua vez, deve oferecer benefícios aos parceiros, tais como:

- ★ Criar programas e projetos educacionais voltados para a realidade econômica e social da região.
- ★ Ceder espaço físico, como sala de aula, auditório, pátio, quadra e cantina, sem fins lucrativos.
- ★ Divulgar na comunidade ações importantes desenvolvidas pelos parceiros.
- ★ Promover cursos de formação profissional para as empresas parceiras.
- ★ Promover cursos de alfabetização, supletivos ou outros de interesse dos parceiros ou de seus funcionários.

Princípios que devem orientar a negociação de uma parceria

Alguns princípios ajudam a orientar a negociação de uma parceria, especialmente se a sua escola for grande e estiver situada num centro urbano populoso e cheio de recursos:

1. Identifique se é uma boa oportunidade para realizar uma parceria para ambas as partes. Muitas vezes a proposta pode ser até interessante para uma das partes, mas não interessa às duas. Outras vezes é boa para ambas, mas as exigências são tantas, que inviabilizam a proposta. E ainda, às vezes, a proposta de parceria é ótima para ambos os interessados, mas supõe modificações em tantas outras atividades, as quais estão dando certo, que é melhor adiá-la ou negociá-la em outros moldes.

2. Sempre que possível, convide mais de um parceiro em potencial e estude as propostas de cada um. Ao detectar a necessidade de parceria para solucionar um problema em sua escola, verifique quantas possibilidades você tem de ser bem sucedido em sua comunidade. Vale a pena demorar um pouco neste ponto, investigando a fundo o que a comunidade tem a oferecer.

3. Escolha parceiros que sejam, em princípio, competentes para executar o projeto. Veja bem: seu tempo é curto e precioso. Muitos parceiros têm condições de assumir a maior parte do projeto sozinhos. E ainda, muitas vezes, capacitar seu pessoal para caminhar por si mesmo mais tarde. Tente obter contribuições duradouras dessas parcerias. Não

se trata de propor ingerências externas à sua escola, mas de melhorá-la, aproveitando, ao máximo, o que essas parcerias podem oferecer, sem interferir no processo de sua gestão nem nos limites de sua autoridade ou no próprio projeto pedagógico da escola. Em troca, certamente, a sua escola poderá contribuir com várias modalidades de ações que podem ser muito proveitosas ao seu parceiro, dependendo de uma boa negociação.

4. Na hora da negociação, esteja firme em suas bases para dialogar com os interessados na parceria. É por isso que enfatizamos a necessidade de você ter bem claro qual o foco principal da parceria. Desse modo você estará mais seguro para trilhar o caminho que convém à escola. No caso de haver mais de um candidato a parceiro, procure comparar as propostas para poder avaliar e decidir o que é mais vantajoso.

5. Sempre que for possível e necessário, faça uma avaliação técnica para determinar que parceiro deve ser escolhido. Suponhamos que você esteja com parceiros em potencial para ampliar o espaço coberto da escola, aumentar as áreas de lazer, refazer a parte elétrica e o telhado. Você gostaria de ter uma planta do que vai ser feito, de contar com opiniões técnicas competentes sobre o material que deverá ser utilizado nessa ampliação e reforma e, ainda, sobre a competência do pessoal que irá executar o trabalho. Nesses casos, é interessante que você disponha de mais de um parecer técnico, seguro, de quem possa fazê-lo.

6. Tente resguardar ao máximo a sua escola de eventuais problemas de contrato, quando for o caso. Isto ocorrerá na medida em que você se basear em projetos bem elaborados que envolvam as pessoas e/ou entidades adequadas, que conduzirão com segurança tal empreendimento.

Que outros cuidados são necessários ao estabelecer parcerias?

Um aspecto importante a ser considerado quando vamos estabelecer uma parceria é o tempo que será necessário para se chegar a um consenso sobre os seguintes aspectos: a) função da escola e visão da mobilização social; b) visão sobre a mobilização social e a função da parceria. Conseguir que haja um consenso sobre uma função e uma visão é um processo difícil e demorado, mas é algo absolutamente necessário. Se pretendemos ter a colaboração dos pais ou das empresas, eles precisam decidir quais são os objetivos dessa parceria. Parece fácil reuni-los, conseguir uma convergência de pontos de vista e depois passar para o próximo passo. Mas não é assim que as coisas funcionam. Tudo isso leva tempo e deve ser parte do seu projeto pedagógico.

O que estará em evidência é a nossa capacidade de convencer parceiros em potencial de que temos algo valioso que merece os bons propósitos e o empenho de todos. Para tanto, nós não podemos ter pressa, porque trata-se de convencer as pessoas a realizar mudanças nas suas concepções sobre aspectos importantes de suas vidas, ou da vida de suas famílias, ou da comunidade. Este é um processo que exigirá paciência, disponibilidade para ouvir e argumentar, competência para convencer, flexibilidade para negociar alterações no plano inicial, tolerância com a divergência. Todos esses predicados precisam ser trabalhados com procedimentos e técnicas adequados, que sensibilizem o grupo. Quanto maiores forem a sua escola e a comunidade em que ela está inserida, mais cuidados deverão ser tomados na hora da negociação, devido à proporção e à complexidade dos fatores que ela envolverá.

* * * *



Atividade 17

Negociar? Para quê?

 20 minutos

Vamos verificar se ficaram bem claros para você os pontos básicos que envolvem negociação de parceria? A negociação é uma das bases fundamentais para se estabelecer uma parceria de sucesso. Portanto, procure seguir os critérios que acompanham essa fase com bastante cautela e segurança. Com esta atividade, você atinge as competências referentes ao terceiro objetivo: citar aspectos relevantes da negociação de parcerias.

Um caso: leia-o atentamente, identificando os pontos relevantes desta negociação de parcerias.

Parceria para rádio-escola

Era uma escola “diferente”, segundo seu diretor. Tinha grupos de teatro, dança e um coral. Só faltava criar uma rádio escolar que pudesse veicular programas educativos, animar o horário do recreio e criar um canal de comunicação entre a escola e a comunidade local.

Surgiu a idéia de uma parceria. Depois de ampla discussão com professores, concluiu-se que o objetivo da parceria (rádio escola) seria definido em torno de um duplo foco:

1. Um bom projeto de rádio escola, desde a sua concepção, formas de atuação e configuração dos equipamentos.
2. Obtenção dos equipamentos por doação, contando com sua instalação e sua manutenção.

O diretor discutiu a questão com dois professores – o de Educação Artística e o de Língua Portuguesa – e representantes dos grupos de arte e cultura da escola. Juntos encontraram uma saída: uma parceria com a universidade local, que tem uma rádio universitária e o curso de Jornalismo (Rádio e TV). Aquela poderia ser uma boa parceria, porque beneficiaria todos os interessados: de um lado articulava o ensino superior com o ensino fundamental e médio, de outro favorecia a escola nos seus interesses relativos à criação de uma rádio escola. Decidiu-se também por visitas a três rádios comerciais existentes na cidade, visando à doação de equipamentos. Elas ganhariam com a possibilidade de associar a imagem de suas empresas a um projeto da coletividade.

Como resultado da negociação, a universidade incorporou-se ao projeto. Duas rádios fizeram exigências para firmar as parcerias: queriam inserir comerciais produzidos por elas na rádio escola. O assunto era polêmico, pois a escola não teria como interferir nos comerciais de produtos considerados “não recomendáveis” para veiculação numa escola, tais como cigarros e bebidas, o que gerou várias discussões. O grupo de trabalho, composto pelo diretor, um membro da Associação de Pais e Mestres, um professor, um aluno e um representante da universidade, escolheu a terceira rádio, que não fizera nenhuma exigência. Acertaram, então, os detalhes e elaboraram o projeto de parceria.

Assinale no quadro os princípios de boa negociação em parceria que foram considerados neste caso e, em seguida, transcreva do texto do caso a situação que indica ou evidencia o atendimento ao(s) princípio(s) assinalado(s):

Princípios	Situação escolhida
1 – Identificação de oportunidade para ambas as partes.	
2 – Identificação clara das necessidades de escola e do objeto da parceria.	

Princípios	Situação escolhida
3 – Escolha de parceiros competentes em várias modalidades.	
4 – Boa avaliação técnica dos parceiros, inclusive visando resguardar-se de eventuais problemas de contrato.	
5 – Sensibilidade e calma para liderar o grupo e conduzir os acordos a bom tempo.	

Comentário

Se você assinalou os princípios 1, 2, 3, 4 e 5, ou seja, todas as alternativas, BINGO! Você está tão “afiado” em negociação de parcerias quanto o diretor da escola.

Agora vamos ver se você conseguiu identificar as passagens do texto em que esses princípios estão.

- Princípio 1 Ao identificar que a parceria seria interessante também para a universidade, que teria articulação com o ensino fundamental e médio e, no caso das rádios, a associação da imagem da empresa com um projeto da coletividade.
- Princípio 2 O caso aponta o duplo foco da parceria (1 e 2) claramente identificado.
- Princípio 3 Universidade e rádios comerciais, parceiros competentes em termos técnicos e de experiência no assunto da parceria. A competência de ter uma rádio universitária em funcionamento e o curso de Jornalismo. A possibilidade de ter ou obter equipamentos para doação e de adquirir experiência na sua manutenção.

- Princípio 4 A forma como tratou a questão da inserção dos comerciais, que certamente gerariam problemas, especialmente pelo tipo de produto anunciado.
- Princípio 5 A forma como o diretor trabalhou de forma colegiada com o grupo de trabalho a questão da não-aceitação da inserção dos comerciais, mesmo não se mostrando tão evidente no caso, por não ser tão polêmica a negociação.

Viu como é bom aplicar o conteúdo estudado a situações-problema? Assim, você teve oportunidade de rever os princípios e verificar a compreensão deles em uma situação determinada.

Projetos de parceria bem elaborados ajudam?

Um projeto bem elaborado, que contenha todas as informações necessárias à sua implementação, é fundamental para o sucesso de uma parceria.

Os objetivos devem expressar claramente os resultados que você e seus parceiros querem alcançar. Exemplo: melhorar a qualidade do ensino, introduzindo a informatização na sala de aula. As metas traduzem o alvo ou fim quantificado que se pretende atingir. Exemplo: elevação das taxas de aprovação das classes em x%. As ações expressam o modo de atuar ou proceder para atingir a meta. Exemplo: realizar cursos de capacitação para os professores ou funcionários; organizar ciclos de estudos sobre a importância da internet no ensino; fornecer material didático para os professores; fornecer material didático para os alunos. Outras questões devem ser consideradas: o tempo – quando deverá ser iniciado e concluído; recursos (humanos, materiais e financeiros) que serão utilizados; os responsáveis pela execução das ações. Seguindo este roteiro, você estará sistematizando as informações essenciais do projeto e estabelecendo com segurança a maneira como irá coordená-lo ou gerenciá-lo.

★ ★ ★ ★



Atividade 18

Que elementos devem integrar o projeto de parceria?

 15 minutos

Para você que é um gestor atuante, é fundamental saber planejar, explicando com muita clareza os seus projetos em discussão com seus parceiros. Não é necessário elaborar nada complicado. Por isso mesmo, vamos exercitar um pouco? Assim, você atingirá o quarto objetivo: reconhecer os elementos que compõem um projeto de parceria.

Baseando-se no texto anterior a esta atividade, escreva no espaço pontilhado que tipo de ação corresponde a cada elemento ou item, referente a um projeto de parceria a ser implantado na sua escola.

a) Objetivos referem-se a:

.....

.....

b) Metas são:

.....

.....

c) Ações (ou estratégias) expressam

.....

.....

d) Recursos humanos indicam.....

.....

.....

e) Recursos financeiros e materiais indicam

.....

.....

f) Responsáveis pelo projeto

.....

.....

.....

Comentário

Se no item **a** você escreveu que os objetivos devem expressar claramente os resultados que você e seus parceiros querem alcançar, parabéns! Acertou! Quanto ao item **b**, sua resposta deve conter elementos que indiquem que as metas traduzem o alvo ou fim quantificado que se pretende atingir. No item **c**, é desejável que você tenha dito que as ações ou as estratégias expressam o modo de atuar ou proceder para atingir metas ou objetivos. Quanto aos itens **d** e **e**, recursos humanos, financeiros e materiais, esperamos que você tenha explicado que eles dizem respeito à previsão do número de pessoas

envolvidas na parceria, dos custos e do tipo e da quantidade de material que deverá ser gasto.



Por que é importante coordenar e administrar parcerias?

É muito importante ter sempre em mente que as parcerias não funcionam sozinhas, magicamente: alguém deve coordená-las e/ou administrá-las. Dependendo da complexidade e abrangência da parceria, talvez ela possa ser coordenada por um professor, ou por um pai, ou por você mesmo, caso disponha de tempo. Se há atividades do mesmo tipo na escola, o gestor tem um papel de destaque, assim como os professores, as famílias dos alunos, os representantes da comunidade ou as organizações de bases comunitárias.

As parcerias de grande abrangência e complexidade, como é o caso do Pacto de Minas pela Educação, que envolvia diversas instituições, inclusive o Banco Mundial, precisam ter uma **estrutura gerencial** para administrá-las. Em muitos desses casos, pode ser que a parceria seja administrada num setor de extensão de alguma faculdade ou no escritório central de uma empresa. Nessas situações, é preciso definir quem vai gerenciar a parceria e quem proporcionará a necessária capacitação para gestores, professores e outras pessoas envolvidas, para que possam entender as mudanças que estão sendo efetuadas na escola. Também é importante levar em consideração que, se vamos pedir às famílias dos alunos ou aos membros da nossa comunidade que participem das mudanças que estão ocorrendo na escola, eles devem fazer parte de algum tipo de atividade de capacitação. Isso os ajudará a entender como devem integrar produtivamente esse processo de mudança. Essa é a função da estrutura gerencial, que poderá ser estabelecida por uma comissão, um grupo etc.

Essa estrutura gerencial tomará a seu cargo a execução do projeto e tratará de colocá-lo para funcionar. Chamamos, mais uma vez, a sua atenção para o fato de que não se trata de ingerência externa na gestão da sua escola, e sim de permitir, mediante planejamento, acordo e contrato, que instituições ou órgãos competentes – **escolhidos por você** – executem, com a necessária eficiência, parte das atividades de parceria que lhes compete.

A estrutura gerencial cuidará de manter todos os setores funcionando dentro do cronograma previsto. Manterá sua equipe treinada e entrosada, desempenhando corretamente as funções e tarefas para as quais foi designada. Promoverá os contatos internos e externos necessários ao bom andamento dos trabalhos. Resolverá ou encaminhará, devidamente, os casos de

conflitos entre pessoas e representantes de grupos, associações ou qualquer tipo de entidade. Enfim, o bom funcionamento de qualquer trabalho dessa natureza exige uma estrutura gerencial mais ou menos complexa.



Atividade 19

Como você administra uma parceria?

 15 minutos

Você já sabe que o tamanho e a complexidade da parceria que fizer é que vão determinar a amplitude da estrutura gerencial. Vamos prosseguir adquirindo novas competências, agora relativas ao quinto objetivo: relacionar os principais elementos que compõem a estrutura gerencial de um projeto.

Queremos que você:

A) Indique uma possível parceria a ser realizada pela sua escola.

.....

.....

.....

.....

.....

B) Escreva quem vai coordenar, ou gerenciar, a equipe que trabalhará na citada parceria.

.....

.....

.....

.....

.....

C) Indique quais os principais encargos ou atribuições dessa equipe.

.....

.....

.....

.....

Comentário

Sua resposta ao item **a** deve estar coerente com as proporções e a complexidade da parceria que você escolheu. De qualquer modo, é importante que você tenha indicado na letra **b** o coordenador, ou o gerente, e quantas pessoas farão parte da equipe, com suas respectivas funções. No item **c** você deve ter indicado quais serão os principais encargos de cada membro da equipe. Repare bem como esta atividade acrescentou sistematização ao seu trabalho! Parabéns!



Monitoramento e avaliação: de que se trata?

Monitoramento e avaliação são procedimentos que precisam fazer parte do plano de parceria desde o início, e não algo que só acontecerá no fim do processo. Mais uma vez, é importante ter em mente o nível de complexidade, o tamanho e as características da parceria com que você vai trabalhar, para escolher os procedimentos adequados. O mesmo pode ser dito com relação às dimensões de sua escola, o tipo, a quantidade e a qualidade dos dados que deverão ser registrados. De qualquer forma, **monitorar** significa que você vai **acompanhar** o processo de implementação da parceria. Você poderá usar desde um diário simples, com registros de conversas ou atas de reuniões, até critérios e instrumentos mais complexos, como observação, questionários, entrevistas, dinâmicas de grupo e outras formas de registro. O importante é que seja registrado, com objetividade, o processo de implementação da parceria.

Se a parceria for ampla, complexa, envolver o registro e a manipulação de diversas variáveis, e você dispuser de um computador, é desejável desenvolver um sistema informatizado de registro e recuperação de informações administrativas, com o respectivo banco de dados, para facilitar o monitoramento e a avaliação.

O monitoramento não tem a função de julgar, como é o caso da avaliação. Ele só registra, objetivamente, o que está acontecendo. Esse registro do monitoramento vai oferecer dados objetivos para que a avaliação da parceria possa ser feita. Sem o monitoramento, a avaliação ficará empobrecida.

A avaliação vai verificar se a qualidade do processo de implementação da parceria e os objetivos previstos estão sendo alcançados da forma esperada. Verificará também as mudanças imediatas que a parceria gerou na sua escola e na comunidade, tendo como referência as ações previstas e considerando o projeto da parceria como um todo.

A amplitude e a complexidade da parceria é que vão determinar, em grande parte: 1) os critérios de avaliação; 2) os dados que a equipe deve

recolher; 3) a forma como esses dados devem chegar a cada um dos parceiros; 4) quando serão feitas as avaliações; 5) como serão realizados os ajustes e as correções no processo de parceria.

Todas as ações que integram a parceria, assim como seus respectivos desdobramentos e interações, devem ser monitorados e avaliados em termos da qualidade das atividades e dos processos desenvolvidos, bem como dos objetivos alcançados e do seu impacto imediato sobre a sua escola, no combate à violência e na construção da convivência escolar ou em outras áreas em que a parceria for efetivada.



Atividade 20

★ ★ ★ ★

Como vou monitorar e avaliar minha parceria?

 15 minutos

Vamos prosseguir nosso trabalho usando a parceria que você planejou na Atividade 19? Assim você vai aprendendo de modo mais próximo da realidade. Este tipo de atividade que você está realizando é muito importante para a sua formação de gestor. Você é constantemente solicitado a sistematizar seus propósitos e ações. Além disso, é o meio mais eficiente de evitar improvisações que consomem seu tempo e muitas vezes não dão retorno garantido. Com esta atividade, você estará atingindo as competências relativas ao quinto objetivo: reconhecer a função do monitoramento e avaliação em projetos de parceria.

A) Responda, no espaço pontilhado que se segue: qual é a diferença entre monitorar e avaliar uma parceria?

.....

.....

.....

.....

.....

B) Escolha dois procedimentos que você utilizará para monitorar sua parceria:

.....

.....

.....

.....

.....

C) Escolha, entre os procedimentos de avaliação relacionados, aqueles que são mais adequados ao projeto de parceria em questão:

- a) **Reunião:** procedimento rico em alternativas para você incrementar o seu trabalho. Você poderá usá-lo para motivar o grupo, dar informações de caráter geral, discutir e tomar decisões sobre aspectos específicos do projeto e avaliar o seu andamento, além de muitas outras modalidades de ação. Exige: coordenação segura, local, data, objetivos, tema (ou pauta) previamente definidos, divulgados entre todos os interessados, e registro das principais decisões que deverão fazer parte das informações relativas ao monitoramento.
- b) **Questionário com questões fechadas:** o respondente se identificará ou não, dependendo dos interesses do estudo que está sendo realizado, e escolherá, entre as diversas alternativas propostas em cada item, conforme as instruções dadas, a que mais lhe convém. Este tipo de procedimento nos permite coletar grande quantidade de dados, especialmente os de natureza quantitativa, de uma forma mais rápida e objetiva.
- c) **Questionário com questões abertas:** este tipo de procedimento é mais usado quando se quer obter informações variadas e de natureza qualitativa, como por exemplo a opinião ou depoimento de autoridades e pessoas importantes para o estudo que está sendo feito.
- d) **Seminário:** tem funções semelhantes às das reuniões. Atendem às necessidades de grupos interessados em aprofundar conhecimentos sobre determinado assunto, ouvindo diversas abordagens sobre ele. Prestam-se à função de mobilizar grupos para uma determinada ação, analisar situações-problema e/ou avaliá-las.

Comentário

Sua resposta ao item **A** deve ter enfatizado que o conjunto de procedimentos que compõem a monitoração deve ser organizado para que se possa acompanhar o processo de desenvolvimento da parceria. Quanto à avaliação, reúne um conjunto de procedimentos que permitem verificar se a qualidade do processo de implementação da parceria e os objetivos previstos estão sendo obtidos da forma esperada. Verificará também as mudanças imediatas que a parceria gerou na sua escola e na comunidade, tendo como referência as ações previstas e considerando o projeto da parceria como um todo. No item **B**, poderá escolher vários

procedimentos para monitorar a parceria: diário, reuniões, observação, entrevistas, questionários e demais técnicas que você utiliza também na avaliação. Use a sua criatividade! No item **C**, qualquer das técnicas de avaliação que você escolher está correta, em princípio. Elas devem estar de acordo com a monitoração em particular e com o projeto como um todo.



Esperamos que você tenha aprendido muito nesta Unidade. Leia com atenção o resumo e a bibliografia comentada que se seguem e... até a próxima Unidade!



Resumo

Nesta Unidade 3, foi focalizada a importância das parcerias como caminho que conduz ao convívio democrático na escola. Você trabalhou questões relacionadas à construção da convivência democrática, reconhecendo que as mudanças na escola ocorrem juntamente com mudanças na comunidade na qual ela está inserida.

Para o desenvolvimento dessas questões, você estudou a importância da inserção social na escola, as estratégias de mobilização social, os processos de escolha, negociação, monitoramento e avaliação de parcerias.



Leitura recomendada

MELLO, G. N. De. *Cidadania e Competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio*. Colaboração Madza Julita Nogueira. 7.ed. São Paulo: Cortez, 1998. 204 p.

Este livro é, de certo modo, um registro da vida acadêmica e política da autora, que já pesquisou e transitou por salas de aulas como professora, secretária de Educação do município de São Paulo e deputada estadual, além de muitas outras atividades importantes.

Duas partes o compõem: a primeira aborda o tema da gestão do sistema educacional; a segunda retoma a gestão escolar sob o ponto de vista da sala de aulas.

Por seu conteúdo e sua abordagem, e pela experiência da autora, este livro enriquece profundamente o que você aprendeu nesta Unidade. Não deixe de lê-lo!

Sugestão

Caso você tenha acesso à internet, saiba mais sobre parcerias visitando os seguintes endereços:

www.andi.org.br

www.charitynet.org

www.civicus.org

www.cof.org

www.ethos.org.br

www.img.org

www.amigosdaescola.com.br

www.img.org

www.pfdf.org

www.rits.org.br

<http://integracao.fgvsp.br>

www.uol.com.br/voluntarios

www.voluntarios.com.br

U4

4

Referências essenciais e normas reguladoras da convivência democrática na escola



Introdução

Nesta Unidade, vamos trabalhar dois temas que são da maior importância na construção da convivência democrática da escola:

- ★ O Estatuto da Criança e do Adolescente – os direitos e deveres dos agentes escolares.
- ★ O regimento escolar como instrumento de convivência democrática.

É necessário que tenhamos conhecimento de instrumentos legais que nos permitam usá-los com competência. Muitas vezes, direitos não são respeitados na e pela escola. Outras vezes, redigimos documentos, como o próprio regimento da escola, sem atentarmos para o fato de que são documentos que consolidam princípios e regras de convivência democrática.

Trabalharemos, portanto, nesta Unidade 4, com as habilidades de análise e interpretação de documentos legais como instrumento de trabalho do gestor. Será bastante prático e você compreenderá como o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) se materializa nas relações da escola e como o regimento pode ser instrumento de consolidação de princípios ou regras de convivência democrática, construídos na escola.

Vamos começar?



Objetivos específicos

Com base na análise do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) nos artigos relacionados à escola e aos agentes escolares, esperamos que você possa:

- 1- Identificar suas responsabilidades na garantia dos direitos preconizados pelo ECA.
- 2- Identificar os direitos da criança e do adolescente dentro dos princípios preconizados pelo ECA.
- 3- Propor um plano de divulgação do ECA na escola e entre as famílias, visando garantir os direitos da criança e do adolescente e prevenir eventuais abusos.
- 4- Caracterizar o regimento escolar como instrumento de institucionalização e consolidação dos princípios de convivência democrática construídos na escola.

Estatuto da Criança e do Adolescente e os direitos e deveres dos agentes escolares



Desde julho de 1990 temos no Brasil uma das legislações de proteção à criança e ao adolescente mais avançadas do mundo. É exatamente este assunto que vamos estudar agora. Os maus-tratos à criança e ao adolescente tornaram-se um fenômeno mundial e vêm mobilizando a sociedade em geral e profissionais de várias áreas. As condições de pobreza, privação, habitação inadequada, ruptura da família, ausência de educação e violência são situações de risco às quais crianças e adolescentes são submetidos. Não temos dados de pesquisa disponíveis para todo o país; entretanto, vários órgãos oficiais, universidades e organizações não-governamentais têm demonstrado que no Brasil essas condições são preocupantes e algumas delas, como o caso da violência doméstica, são tão frequentes quanto nos países do Primeiro Mundo.

Como estudamos na Unidade 2, a violência é toda ação que causa danos à vida e à saúde e caracteriza-se por maus-tratos, cerceamento de liberdade ou imposição da força. Maus-tratos às crianças e aos adolescentes podem ocorrer na família, no trabalho, nas ruas, nas instituições públicas ou privadas e na escola.

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) é fruto do compromisso, da luta e da participação de milhares de pessoas. Explicita com detalhes cada um dos direitos que a Constituição Federal, no seu artigo 227, garante

às crianças e aos adolescentes: vida; saúde; educação; cultura; convivência familiar e comunitária; liberdade; respeito; dignidade; proteção no trabalho; proteção contra negligência, exploração, violência, crueldade, opressão. Com o ECA, os direitos estão legalmente garantidos e as responsabilidades e atribuições, regulamentadas.

Focalizaremos o ECA nos artigos que mais se relacionam à educação, à escola, aos profissionais da educação ou da escola. Entretanto, recomendamos que você o leia na íntegra, como leitura complementar a esta Unidade.

Em nosso estudo específico, tomaremos cada artigo e procuraremos compreendê-lo estabelecendo, inclusive, sua implicação na nossa ação de gestores escolares.

Nossa intenção é a de favorecer a compreensão do ECA e fornecer instrumentos para um trabalho:

- a) de divulgação do ECA em sua comunidade escolar, visando à compreensão dos direitos da criança e do adolescente;
- b) que instrua os professores e os estimule a contribuir para a garantia dos direitos da criança e do adolescente;
- c) de divulgação do ECA entre os pais e a comunidade externa, visando especialmente à prevenção. Esperamos que assim eles possam atuar na garantia dos direitos da criança e do adolescente e saibam também agir em relação às ameaças a esses direitos.

Que tal você ir pensando na proposição de um plano da divulgação do ECA? E em uma parceria com instituições de sua comunidade, no mesmo sentido? Fica aqui o desafio...

Estudar as leis é necessário para que possamos conhecê-las e compreendê-las, para podermos aplicá-las e/ou exigir seu cumprimento. Vamos fazer agora a parte que nos cabe? Para facilitar seu estudo faremos, em destaque, a citação do artigo do ECA seguida de comentário elucidativo para compreendê-lo.

Art. 53 – A criança e o adolescente têm direito à educação, visando ao pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho, assegurando-se-lhes:

- I – igualdade de condições para acesso e permanência na escola;
- II – o direito de ser respeitado por seus educadores;
- III – o direito de contestar critérios de avaliação, podendo recorrer às instâncias escolares superiores;

IV – o direito de organização e participação em entidades estudantis;

V – o acesso à escola pública próxima de sua residência.

Parágrafo único – É direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais.



Ao assegurar esses direitos, o ECA reafirma e detalha os artigos 205 e 214 da Constituição Federal, os quais asseguram o direito à educação, extensivo a todos os brasileiros, em especial à criança e ao adolescente.

Veja o que nos diz Haim Grünspon (1985) sobre esses direitos:

Os menores têm direito a bons professores, que saibam mais do que eles e saibam ensinar. Os menores precisam aprender com os professores sobre toda a realidade, desde a sexualidade até a violência. A escola deve ajudá-los a desenvolver oportunidades para viver em sociedade. Compete aos professores criar a motivação para os menores aprenderem.

Esse artigo nos chama a atenção para outro aspecto interessante: o direito dos alunos se organizarem em grêmios estudantis, centros cívicos, associações estudantis e outras formas similares. É importante que cada escola abra espaços para o exercício da cidadania e estimule a atuação de crianças e jovens em clubes e grêmios.

Art. 54 – É dever do Estado assegurar à criança e ao adolescente:

I – ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria;

II – progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao ensino médio;

III – atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino;

IV – atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a seis anos de idade;

V – acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um;

VI – oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do adolescente trabalhador;

VII – atendimento no ensino fundamental, através de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde.



O artigo 54 reproduz o artigo 58 da Constituição Federal no tocante aos deveres do Estado relativos à educação. Esses deveres asseguram o ensino fundamental obrigatório e gratuito, bem como o ensino médio e o atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência (incisos I a III). Neste último aspecto, o ECA propõe realizar a chamada educação especial inclusiva: preferencialmente, na rede regular de ensino. Isso significa que as escolas regulares deverão atender alunos que necessitam de atenção especial.

Os incisos IV a VII garantem o atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a seis anos e o ensino noturno regular. Além disso, oferece suporte para atendimento fundamental, como material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde.

Art. 55 – Os pais ou responsável têm a obrigação de matricular seus filhos ou pupilos na rede regular de ensino.

Reproduz o artigo 205 da Constituição Federal, que diz que é dever supletivo da família promover e incentivar a educação, mas este artigo do ECA **determina** que os pais ou responsável têm a obrigação de matricular seus filhos ou pupilos na rede regular de ensino.

Hoje, as taxas de atendimento à escolarização de crianças de 5 a 17 anos são altas; percebe-se um crescimento da oferta de vagas e pais mais conscientes de seus deveres. Entretanto, é preciso que a escola fique atenta aos casos de pais que não cumprem a obrigação contida nesse artigo.

Art. 56 – Os dirigentes de estabelecimentos de ensino fundamental comunicarão ao Conselho Tutelar os casos de:

- I – maus-tratos envolvendo seus alunos;
- II – reiteração de faltas injustificadas e de evasão escolar, esgotados os recursos escolares;
- III – elevados níveis de repetência.



Maus-tratos são formas de violência a que são submetidas as crianças e os adolescentes e que podem aparecer sob muitas formas, seja a agressão física ou de ordem pedagógica. Felizmente, o castigo físico parece ter sido banido da escola; entretanto, os maus-tratos podem acontecer de forma velada, a exemplo do uso que se faz da avaliação, das provas e da reprovação como armas ameaçadoras.

Assim, também os elevados índices de repetência constituem uma forma de violência, na medida em que também castigam os alunos e suas famílias, porque os submete a constrangimentos que afetam negativamente a sua auto-estima.

O artigo se refere ao Conselho Tutelar. E o que é Conselho Tutelar? É um órgão deliberativo e controlador das ações governamentais em todas as questões relativas ao atendimento dos direitos da criança e do adolescente. É um órgão permanente e autônomo, encarregado de zelar pelo cumprimento dos direitos previstos no ECA. É autônomo porque não necessita de ordem judicial para decidir e aplicar medidas de proteção.

Cabe ao município criar o Conselho Tutelar dos Direitos da Criança e do Adolescente. Apenas 50% dos municípios brasileiros criaram seus conselhos tutelares, e só em um terço deles essas instituições funcionam de forma satisfatória. Alguns municípios têm instituído programas de registro de frequência escolar e de reinserção do aluno evadido, a fim de tornar efetivo o direito à permanência do aluno na escola. Belo Horizonte, capital de Minas Gerais, é um desses municípios que dispõem de legislação própria sobre o assunto, na qual se verifica que:

- ★ “Após constatar a ausência do aluno por 50 dias letivos consecutivos ou 10 alternados ao mês, sem que haja justificativa pertinente, o professor deve comunicar à direção da escola através de um formulário próprio.
- ★ A direção faz contato com a família, por telefone ou por escrito.
- ★ Não havendo retorno do aluno às atividades nem justificativa da família, a escola envia carta registrada aos pais ou responsáveis, comunicando frequência irregular.
- ★ Não solucionada a ausência escolar, o dirigente do estabelecimento de ensino comunica ao Conselho Tutelar as faltas reiteradas, injustificadas, e a evasão através da Secretaria de Educação, sempre mantendo uma segunda via da comunicação na escola.
- ★ O Conselho Tutelar, de posse das vias encaminhadas pela escola, atuará sobre o caso no período de 15 dias.
- ★ Não solucionada a questão da frequência, o Conselho Tutelar atua junto à Promotoria de Justiça da Infância e da Juventude, a quem cabe notificar ao aluno e aos responsáveis sobre a data e horário da audiência informal.”

Verifica-se, portanto, toda uma sequência de procedimentos visando ao cumprimento desse artigo. O projeto chama-se BH na Escola – Registro de Frequência Escolar. Como você pode verificar, essa é uma experiência formal em âmbito de sistema. E a sua escola? Como está? Se estiver no ponto zero, poderá adotar procedimentos menos formais com base num projeto específico, discutido com o Conselho Escolar ou outro conselho deliberativo. O importante é garantir que as faltas injustificadas, a evasão escolar e os elevados níveis de repetência sejam questões trabalhadas e solucionadas.

Art. 57 – O Poder Público estimulará pesquisas, experiências e novas propostas relativas a calendário, seriação, currículo, metodologia, didática e avaliação, com vistas à inserção de crianças e adolescentes excluídos do ensino fundamental obrigatório.

Observe que, para permitir a inserção, a inclusão de crianças e adolescentes no ensino fundamental obrigatório, o ECA ampara a busca de novas propostas que favoreçam a inserção de crianças e adolescentes excluídos do ensino fundamental obrigatório. Isto porque, apesar da taxa de escolarização ter passado, na década 1990–2000, de 86% para 95,8%, ainda existem 1,1 milhão de crianças na faixa etária de ensino fundamental fora da escola.

Art. 58 – No processo educacional respeitar-se-ão os valores culturais, artísticos e históricos próprios do contexto social da criança e do adolescente, garantindo-se a estes a liberdade de criação e o acesso às fontes de cultura.

Este artigo e o anterior nos colocam diante da questão da diversidade cultural dos alunos, frequentemente ignorada nas práticas pedagógicas e curriculares da escola. Há uma pluralidade cultural para a qual a formação de professores e gestores não atenta, da qual ela não dá conta. Desse modo, a tendência é excluir aqueles que não se enquadram nos padrões definidos pelo sistema escolar. Professores e gestores precisam complementar sua formação para serem capazes de desenvolver uma ação pedagógica baseada na compreensão e na valorização do universo cultural dos alunos, o que poderia ser um caminho para a superação de muitos problemas. Por isso, este Módulo prioriza tal abordagem desde a introdução e enfatiza a escola como espaço de diferenças, de pluralidade, cuja riqueza a ser trabalhada na escola é imensa...

Precisamos, urgentemente, transformar a desigualdade educacional que atinge as camadas empobrecidas da população. É necessário reconhecer que fatores sociais, históricos, econômicos e culturais atuam na manutenção da desigualdade social, mas que a escola é um espaço de transformação. É

o que os educadores críticos chamam de ESCOLA COMO UM ESPAÇO DE RESISTÊNCIA E POSSIBILIDADE DEMOCRÁTICA, pelo esforço conjunto de professores, gestores, funcionários, alunos e família, as quais, contando com uma estrutura pedagógica democrática, agem com esse objetivo.

São exemplos de fatores intra-escolares que reproduzem a desigualdade educacional:

Fatores intra-escolares	Preconceitos dos educadores
Classe social	Atitudes negativas, traduzidas em práticas pedagógicas excludentes em relação aos alunos oriundos de camadas sociais de baixa renda.
Etnia	Atitudes classificatórias em relação aos alunos negros, indígenas, asiáticos ou de qualquer etnia. Por exemplo: alunos negros não têm iniciativa; alunos indígenas não têm vontade de aprender; alunos filhos de japoneses são muito inteligentes; os filhos de alemães são muito disciplinados.
Gênero	Atitudes discriminatórias que reforçam comportamentos e/ou tabus associados ao sexo, tais como: “Isso não é coisa para menina fazer...”; ou “Menino não faz isso”.
Diversidade cultural	Atitude de desconhecimento do universo cultural dos alunos. Impõem-se padrões culturais distantes da realidade cultural do aluno.

Reconhecer e trabalhar esses fatores significa formar novas gerações que reconheçam e respeitem a pluralidade étnica e cultural. A diversidade cultural precisa ser percebida como algo rico que não deve ser destruído por

meio da homogeneização. Devemos buscar uma educação multicultural que dê conta da diversidade cultural, e não que conceba as diferenças culturais como déficits a serem sanados.

São **ações** que evidenciam esta perspectiva:

- ★ Vincular o currículo às experiências que os alunos trazem para a escola.
- ★ Trabalhar a questão da linguagem e do poder inclusive como meio de transmitir mensagens sociais. Um simples exercício de análise de linguagem de anúncios de publicidade pode servir de instrumento para tal fim.
- ★ Organização da sala de aula, divisão do tempo, calendário escolar, respeitando a diversidade cultural e geográfica e a especificidade da escola.
- ★ Preparar professores para exercerem sua função, reconhecendo inseguranças diante da realidade, as diversas formas de exclusão, tensões e conflitos, os quais não podem ser explicados só por fatores relativos à escola ou externos a ela.



Atividade 21

Que ações favorecem o trabalho com a diversidade?

 20 minutos

Você se lembra do objetivo 2 – identificar os direitos da criança e do adolescente dentro os princípios preconizados pelo ECA – desta Unidade? Releia-o, por favor. Desejamos que você proponha **ações** que apliquem os princípios do ECA na escola. Vamos trabalhar para isso?

Escolha duas das quatro ações referidas anteriormente e exemplifique com uma ação de sua escola que vise desenvolver uma ação pedagógica com base no universo cultural dos alunos. Descreva como sua escola atuou ou poderá atuar. Utilize o espaço pontilhado para registrar sua resposta:

Comentário

Este é um bom começo! Como você vê, é possível fazer da escola um espaço de respeito à diversidade cultural por meio de ações que apliquem os princípios do ECA.



Art. 59 – Os Municípios, com apoio dos Estados e da União, estimularão e facilitarão a destinação de recursos e espaços para programações culturais, esportivas e de lazer voltadas para a infância e a juventude.

Cultura, esporte e lazer são direitos fundamentais e integram a formação de crianças e adolescentes, e este artigo o reconhece. Entretanto, tais atividades são frequentemente vistas como perda de tempo ou como de pouco significado no trabalho da escola. Já vimos neste Módulo a importância das atividades culturais, desportivas e recreativas na prevenção da violência.

Agora, vamos dar um salto para o artigo 230, que trata da privação de liberdade, caracterizando-a como crime:

Art. 230 – Privar a criança e o adolescente de sua liberdade, procedendo à sua apreensão sem estar em flagrante de ato infracional ou existindo ordem escrita da autoridade judiciária competente.

Pena: detenção de seis meses a dois anos.

Parágrafo único: incide na mesma pena aquele que procede à apreensão sem observância das formalidades legais.

A apreensão ilegal consiste em “segurar”, “agarrar”, “prender”. Observa-se, portanto, que toda ação que envolve privar a criança e o adolescente de sua liberdade por meio de apreensão é crime. Esta é uma questão muito delicada. Se a autoridade policial chega à escola para realizar apreensão de um aluno sem **ordem escrita** (veja bem) da autoridade judiciária competente, o diretor não deve permitir a apreensão. E quem é a autoridade judiciária competente? O Juiz da Infância e da Juventude ou o juiz que exerce esta função na forma da Lei de Organização Judiciária local. Fazemos essa observação porque você poderá vir a ser envolvido em situação na qual a autoridade policial não possua a ordem escrita e deseje fazer alguma apreensão.

Ainda sobre privação de liberdade, sugerimos que você leia no ECA sobre:

- ★ Situações em que um adolescente pode ser apreendido (artigos 171, 172 e 187).
- ★ Cuidados para resguardar a dignidade e a integridade do apreendido (artigo 178).
- ★ Justiça da Infância e da Juventude (Artigo 146).
- ★ Como enviar casos ao Conselho Tutelar (artigo 136, inciso VI).
- ★ Violadores de direitos, quando processar (artigos 148, 209 e 210).

Se você não possui o ECA em sua escola, escreva solicitando um exemplar. O endereço é o seguinte:

Conselho Nacional de Direitos da Infância (CONANDA).

Secretaria Executiva – Esplanada dos Ministérios, BL T, anexo 2, sala 209 – CEP 70064-901 – Brasília, DF.

O endereço na internet é:

<http://www.mj.gov.br/sndh/conanda-pg.htm>

ou

<http://www.mj.gov.br/conanda/conanda.htm>

Detalhando o que é ato infracional atribuído a criança e ao adolescente

Quando uma criança ou adolescente for acusado de matar, estuprar, roubar, portar armas, furtar, é necessário que os educadores e profissionais da área atentem para as seguintes medidas:

Se for criança

Deve ser encaminhada imediatamente ao Conselho Tutelar. Se não estiver instalado o Conselho Tutelar, a criança deve ser encaminhada ao Juiz da Infância e da Juventude, ou àquele que exerça esta função, quando não há juiz especializado.

Se for adolescente

★ Em caso de flagrante, deve ser encaminhado sem algema ou qualquer modalidade vexatória, em veículo comum (é proibido camburão) até a autoridade policial especializada (antiga Delegacia de Menores) (artigos 178 e 232 do ECA).

★ Sem flagrante, mas com ordem judicial, deve ser encaminhado até o juiz que expediu a ordem escrita e fundamentada.

★ Sem flagrante, mas com indícios de autoria: a autoridade policial prepara uma investigação e a envia ao Ministério Público. O adolescente não pode ser apreendido (artigo 177 do ECA).

Art. 232 – Submeter a criança ou adolescente sob sua guarda ou vigilância a vexame ou constrangimento.

Pena: detenção de seis meses a dois anos.

Vexame ou constrangimento significa afronta, ultraje, vergonha e está relacionado a coagir, empregar violência ou grave ameaça ou utilizar meios para reduzir a resistência da vítima.

Você pode estar pensando: isso acontece na escola? Sim, e como!



Atividade 22

Testeca 1

 20 minutos

Vamos aplicar o ECA a situações que podem ocorrer em escolas? Desse modo você estará atingindo os objetivos 1 e 2 desta Unidade: identificar suas responsabilidades na garantia dos direitos preconizados pelo ECA e Identificar os direitos da criança e do adolescente dentro dos princípios preconizados pelo ECA.

A) Caso 1

Um assistente social de um Pólo de Liberdade Assistida Comunitária que funciona numa universidade procurou o diretor de uma escola municipal, buscando uma vaga para matricular um adolescente infrator que está cumprindo medida em liberdade assistida, sob acompanhamento e orientação daquele pólo.

a) Pergunta-se: a qual artigo do ECA o assistente social poderá recorrer para lidar com uma possível negativa do diretor à matrícula solicitada?

Ao artigo.....

b) Justifique sua resposta, com base na sua interpretação do artigo identificado:

.....
.....
.....

B) Caso 2

A diretora da Escola Z foi informada pela professora N de que a aluna MBS, de 9 anos, da 4ª série B, vem apresentando comportamento triste, retraído e hematomas, indícios de maus-tratos ou violência física. Em conversa com a professora, a aluna disse que o pai chega em casa bêbado e bate nos filhos. A diretora disse à professora que “se a escola for se preocupar com todo pai que bate nos filhos, não fará outra coisa”; recomendou à professora que compensasse a aluna com mais atenção e carinho, mas disse que “não iria se intrometer em caso que acontece fora das paredes da escola”.

a) Pergunta-se: a que artigos a professora poderá recorrer para convencer a diretora a agir corretamente neste caso?

Aos artigos..... e

b) Justifique sua resposta com base na sua interpretação dos artigos identificados:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comentário

Se você respondeu artigo 53 para o caso 1 e artigos 56 e 245 para o caso 2, realmente conseguiu atingir os objetivos 1 e 2 desta Unidade. Suas justificativas podem estar baseadas nos artigos identificados. Você viu como não é tão difícil interpretar leis e buscar sua aplicabilidade?



Como se vê, a coragem para agir é necessária ao educador. Hubert Hannoun (1998) nos ensina que:

Um educador é inconsciente ou corajoso. Depois da lucidez prudente e da liberdade de aposta, a coragem é sua virtude indispensável. O educador que se quer consciente do sentido de sua ação deve ter coragem de educar, em razão, por um lado, do significado da educação no contexto humano atual e, por outro, do risco que sua ação comporta.

É sempre possível fazer alguma coisa diante das situações de maus-tratos que observamos na escola, se não por desejo, por dever, por obrigação legal de nosso ofício de educador. Sabemos que a denúncia e o encaminhamento ao Conselho Tutelar envolvem perigos e desdobramentos, mas a coragem que tivermos nos fortalecerá para enfrentá-los.

Art. 245 – Deixar o médico, professor ou responsável por estabelecimento de atenção à saúde e de ensino fundamental, pré-escola ou creche, de comunicar à autoridade competente os casos de que tenha conhecimento, envolvendo suspeita ou confirmação de maus-tratos contra criança ou adolescente.

Pena: multa de três a vinte salários de referência, aplicando-se o dobro em caso de reincidência.

A notificação de maus-tratos é um dever do cidadão. Albergaria (1991) diz que: “no conceito de maus-tratos incluem-se os atos que ofendem a integridade física do menor, como também sua integridade moral. Entre os maus-tratos físicos se inscrevem os golpes leves... atos degradantes...”

Temos aqui duas situações possíveis de ocorrência: os maus-tratos que podem ocorrer na escola e/ou os maus-tratos a que a criança e o adolescente são submetidos fora da escola.

Uma criança ou adolescente maltratada chega à escola com marcas ou sequelas físicas. Identificar maus-tratos e notificá-los às autoridades são obrigações dos profissionais que lidam com crianças e adolescentes e, caso não o façam, estarão sujeitos a punição, que pode ser aplicada por omissão de responsabilidade.

Se o responsável pelo estabelecimento de ensino fundamental, pré-escola ou creche deixar de informar à autoridade competente os casos que conheça, envolvendo suspeita ou confirmação de maus-tratos contra criança e adolescente, estará sujeito à pena prevista.

E a quem informar?

O artigo 13 do ECA determina que os casos de suspeita ou confirmação de maus-tratos contra criança ou adolescente serão obrigatoriamente comunicados ao Conselho Tutelar da respectiva localidade, sem prejuízo de outras providências legais.

A quem encaminhar uma criança ou adolescente que parece ter sofrido alguma violência? Aos hospitais e serviços de saúde e, neste caso, acompanhá-la.

Entretanto, para atuar de forma preventiva, ou seja, antes que a violência ocorra, é necessário conhecer e considerar a realidade vivida pelo aluno e o contexto social em que ele está e orientar pais ou responsáveis.

* * * *



Atividade 23

Testeca 2

 5 minutos

Que tal agora realizar uma atividade para ampliar seu conhecimento sobre o ECA?

Relacione a coluna da direita com a da esquerda e numere:

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1– Curador da Infância e da Juventude | () Autoridade que decide, em primeiro lugar, sobre as questões jurídicas referentes à infância e à juventude. |
| 2– Juiz da Infância e da Juventude | () Órgão permanente e autônomo encarregado pela sociedade de zelar pelo cumprimento dos direitos da criança e do adolescente. |
| 3– Conselho Tutelar | () Ato de privar a criança e o adolescente de sua liberdade sem ordem escrita da autoridade judicial ou sem flagrante infracional. |
| 4– Ministério Público | |
| 5– Ato infracional | |
| 6– Apreensão ilegal | |

Comentário

Se você encontrou a sequência **2 – 3 – 6**, parabéns! Você está sabendo identificar alguns conceitos fundamentais sobre o ECA. É importante ter claros esses conceitos para não fazer confusão. Vamos aproveitar seus “erros” ou dificuldades conceituais na perspectiva construtiva, ou seja, aprender a partir deles. O Curador Especial é a pessoa nomeada pela autoridade judicial para defender a criança e o adolescente quando os interesses destes forem conflitantes com os dos pais ou responsáveis e sempre que for necessário representação legal, mesmo que eventualmente. O Ministério Público tem a competência de zelar pelo efetivo respeito aos direitos e garantias legais asseguradas às crianças e adolescentes. O ato infracional é a ação praticada por criança ou adolescente, parecida com ações definidas como crime ou contravenção, mas se caracteriza como delito. De acordo com o ECA e com o Código Penal, os menores de 18 anos são penalmente inimputáveis, ou seja, não poderão ser condenados.



Sejamos rigorosos no controle da violência e na proteção das crianças e jovens.

O regimento escolar como instrumento de construção da convivência democrática

A construção da convivência democrática é um processo, e não algo que se implanta a partir de decisões de alguns poucos, conforme já dissemos em outras ocasiões. É também necessário reconhecer que a realidade não se modifica por leis, decretos e, no caso da escola, pelo regimento ou por “portarias do diretor”. Entretanto, cabe também considerar que a institucionalização de mudanças, ou seja, transformar mudanças em **normas** e **rotinas** que passam a se integrar ao cotidiano escolar, é uma necessidade, especialmente para lidar com a descontinuidade de gestão, muito comum quando novos gestores assumem o lugar de outros que saem. O que queremos dizer com isso? É que a concretização das mudanças que nos propomos a fazer na escola e em sua gestão não se opera automaticamente, e que retrocessos podem ocorrer em função da inexistência de normas que amparem as mudanças desejadas, ou seja, que encontrem meios para seu desenvolvimento. A convivência democrática se faz na prática, pautada em relações não autoritárias, mas é preciso que ela independa de concessões de quem está no poder e encontre amparo institucional. Veja o que nos diz Vitor Paro (1997) sobre isso:

A participação democrática não se dá espontaneamente; sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, poder altamente concentrado e de exclusão de divergências nas discussões e decisões.

É aí exatamente que entra a importância do regimento escolar e de outros instrumentos legais, que podem ser construídos e utilizados pela comunidade escolar, para educar para a convivência democrática. De nada adianta a escola construir todo um compromisso com a convivência democrática, se ela continua com um regimento que não dá conta de viabilizar amparo legal ao exercício da democracia na escola, principalmente porque o regimento mostrará os limites, as possibilidades, os direitos e os deveres apenas como norma. Isso não significa dizer que aquilo que está regulamentado será suficientemente cumprido, mas é adequado prever tal amparo legal.

Você pode estar pensando: “Ora! Regimento é tudo igual, é tudo um só modelo que é copiado ou pouco alterado”.

Entretanto, muitas escolas já têm outra postura em relação à autonomia para a elaboração de seu próprio regimento, fazendo-o inclusive parte integrante do projeto pedagógico da escola.

Em termos de convivência democrática, também é relevante considerar como a escola vem utilizando o regimento e como ela o socializa.

É o regimento que estabelece as normas legais no âmbito da escola, valores que regem a hierarquia, os direitos e os deveres de alunos, pais, professores, funcionários e a organização escolar. Existe para quê? Para punir ou para ajudar a construir a democracia? Muitas vezes, o regimento só é usado quando se necessita punir indisciplina, e não como um amparo democrático de referência para as pessoas na escola.

Discutir o regimento, socializá-lo e, melhor ainda, construir as suas normas de forma participativa vem sendo uma estratégia utilizada com sucesso por muitas escolas, a exemplo do caso que apresentamos a seguir.

★ ★ ★ ★



Atividade 24

Construindo normas de forma participativa

 10 minutos.

Vamos verificar se ficou bem clara para você a importância da participação da comunidade escolar no processo de construção de normas.

A) Leia a entrevista que se segue e responda à questão que a acompanha.

Gestão em Rede: já há exemplos desta forma de participação?

A dinâmica para atrair os segmentos da comunidade à participação na vida escolar é variada. No final do primeiro semestre de 1999, por exemplo, foi preciso superar a indisciplina entre os alunos. O número de "ocorrências" era preocupante. Direção e Conselho buscaram respostas coletivas. Depois de uma preparação das turmas, reservaram-se dois horários de aulas por semana, quando os próprios alunos, com apoio dos representantes de turmas, apresentaram propostas para evitar a indisciplina e contornar casos inevitáveis. As propostas, votadas no Conselho, vão originar o Código de Disciplina da Escola Brigadeiro Fontenelle, tirando do professor e da direção a responsabilidade exclusiva do problema.

Sebastiana Machado, diretora da Escola Brigadeiro Fontenelle, Bairro Terra Firme, Belém. *Gestão em Rede*, nº 16. – out. /nov./99. p. 11-12.

Diante do que você leu, responda:

B) Como a diretora construiu normas de convivência democrática? Que estratégias ela utilizou?

.....

.....

Comentário

Você viu que a diretora construiu normas de convivência democrática a partir da busca coletiva de respostas para o problema da indisciplina. E mais: com professores discutindo com alunos, envolvendo representantes de turma para definir o código de disciplina da escola.



Orientações para a construção de regimentos e de outras normas que consolidem os princípios ou regras de convivência democrática construídos na escola

1–Ter sempre como referência os princípios do projeto pedagógico, especialmente quanto à gestão democrática. Não faz sentido o projeto propor e o regimento não contemplar normas que permitam a vivência de tais princípios. Um bom exercício para isso está em incluir tais princípios no regimento e sempre tê-los como referência para se perguntar: como vou garantir a realização de tal princípio?

Quer um exemplo? O projeto pedagógico tem como princípios orientadores a gestão democrática e a autonomia:

Gestão democrática → Como garantir que todos os envolvidos no trabalho escolar saibam como a escola funciona e interfiram na definição de seus rumos?

Autonomia → Em que aspectos o regimento garantirá capacidade de autogovernar-se, autodirigir-se, definir com responsabilidade os caminhos escolhidos pela escola?

2–Estar atento à composição e à constituição dos órgãos colegiados da escola, tais como o Conselho Diretivo e o Conselho Escolar, de modo a garantir a participação de representantes da comunidade, dos funcionários, dos pais

de alunos, de alunos, considerando a proporcionalidade de membros natos (ex: diretor e vice-diretor) e membros eleitos (representantes).

Veja um exemplo de construção de Conselho Escolar indicado pela Secretaria de Educação do Estado do Pará (*Normas para Gestão na Educação*, nº 1, 1997, p. 33).

Se houver na escola:

- ★ Um diretor e um vice-diretor, o Conselho Escolar será composto de: dois técnicos, dois professores, dois alunos, dois representantes de pais/responsáveis dos alunos e dois representantes da comunidade onde a escola está inserida.
- ★ Um diretor, o Conselho Escolar será composto de: um técnico, um professor, um aluno, um representante dos funcionários, um representante dos pais ou responsáveis dos alunos e um representante da comunidade onde a escola está inserida. Cada um com seu respectivo suplente.
- ★ Um diretor ou coordenador, o Conselho Escolar será composto de: um técnico (se houver), um professor, um aluno, um representante dos funcionários, um representante dos pais ou responsáveis dos alunos e um representante da comunidade onde a escola está inserida. Cada um com seu respectivo suplente.
- ★ Um diretor e dois vice-diretores, o Conselho Escolar será composto de: três professores, três alunos, três representantes dos funcionários, três representantes de pais ou responsáveis e três representantes da comunidade onde a escola está inserida.

Quando o número de técnicos da escola for inferior ao número de membros natos, estes serão aclamados em assembléia-geral pelas diversas categorias do Conselho Escolar.

É preciso estar atento para o fato de que de nada adianta um Conselho Escolar se a sua função política é podada pela autoridade absoluta de um(a) gestor(a) que não implementa deliberações desse Conselho. Assim, o regimento deverá explicitar as atribuições e o funcionamento do Conselho.

3–Dar bastante atenção aos capítulos referentes aos direitos e deveres de professores e funcionários, direitos e deveres de alunos, pois nestes costuma-se legislar na contramão da convivência democrática. Não estamos querendo dizer com isso que o regimento não deve prever sanções ou punições ao descumprimento dos deveres; entretanto, é necessário considerar que, por exemplo, muitas vezes “indisciplinas” não o são, mas

decorrem da não aceitação de princípios de convivência democrática. E aí, o que acontece? Tudo é enquadrado como indisciplina, passível de ser punida porque tem amparo regimental. Aliás, veja adiante o que nos diz Yves de La Taille (1996) sobre essa questão de indisciplina.

*... certos atos de indisciplina podem ser genuinamente morais: por exemplo, quando um aluno é humilhado, injustiçado, e se revolta contra as autoridades que o vitimizam. Portanto, tenhamos cuidado em considerar a indisciplina sem ter examinado a razão de ser das **normas impostas** e dos comportamentos esperados... (grifo nosso)*

É, portanto, necessário que tenhamos cuidado no uso da palavra **sanção** ao elaborar o regimento porque este deve prever formas de garantia do cumprimento dos princípios e regras estabelecidos, mas não permitir espaço para o autoritarismo.

4–Dar atenção ao capítulo sobre os conselhos de classe ou de série, para que estes não se restrinjam às questões de avaliação de rendimento e principalmente não atuem como uma espécie de tribunal de inquisição e de indulgências, mas sim que tenham efetivo papel na avaliação, na orientação pedagógica e principalmente sejam democráticos.

5–É importante o envolvimento da comunidade escolar na elaboração do regimento, especialmente no capítulo referente às normas de convivência, normas de gestão. Esse trabalho de discussão coletiva facilitará a construção de normas de convivência democrática, pois nos comprometemos mais com aquilo que decidimos coletivamente.

6–A redação propriamente dita do documento chamado regimento deve ter as seguintes características:

- ★ O texto normativo deve ser claro e objetivo.
- ★ Deve contemplar a hierarquia das leis (Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases, Estatuto da Criança e do Adolescente, Normas Regimentais Básicas emitidas pelas Secretarias ou pelos Conselhos de Educação).
- ★ Não deixar lacunas para interpretações duvidosas dando margem à confusão em sua aplicação, insegurança, arbitrariedades e, o que é pior, produzir efeitos contrários aos desejados em termos de gestão democrática e convivência democrática.

- ★ Cuidar da apresentação material do regimento, ou seja, da disposição dos assuntos conforme as regras de apresentação formal, material e técnica.

Por uma prática pedagógica voltada para a convivência democrática

A educação de modo geral e a escola de modo específico têm três funções básicas: formar o indivíduo, formar o cidadão e formar o profissional. A totalidade da tarefa formativa da educação vem sendo traduzida no que sempre ouvimos falar: **formação integral**. A formação do cidadão como preparação do indivíduo para o convívio social e para a convivência democrática implica trabalhar questões como:

- ★ Respeito à dignidade da pessoa humana.
- ★ Desenvolvimento de um sentimento de co-responsabilidade pelo destino da sociedade.
- ★ Participação livre e ativa na vida social e comunitária.
- ★ Compreensão do papel do governo e das instituições não-governamentais na promoção do bem comum.
- ★ Compreensão da necessidade de “jogo limpo” na vida social.
- ★ Compreensão dos direitos individuais e dos direitos sociais.

Portanto, na formação da pessoa para o convívio social ou na educação do cidadão, é essencial que, no relacionamento democrático, alunos, professores, funcionários e pais exercitem seus direitos e deveres e que a escola seja uma experiência criativa de conviver socialmente, formadora do cidadão, para além do que se ensina na sala de aula, ou seja, no exercício dos direitos e dos deveres no dia-a-dia.

Aqui chegamos ao fim desta Unidade. Esperamos que ela tenha sido de grande proveito para você. Esperamos também que você leia com atenção o material que vem a seguir.



Resumo

Nesta Unidade 4 você aprendeu que existe uma legislação que trata dos direitos da criança e do adolescente (ECA) e que há responsabilidades específicas dos agentes escolares e da família em relação a esses direitos.

A garantia desses direitos só será conseguida se também a escola desenvolver ações que apliquem os princípios defendidos pelo ECA, pois ela é um espaço de resistência e possibilidade democrática na medida em

que respeite valores culturais e históricos do contexto social da criança e do adolescente.

É necessário cuidar dos aspectos políticos e técnicos da construção do regimento visando à convivência democrática.



Leitura recomendada

AQUINO, Júlio Groppa (Org.). *Indisciplina na Escola: alternativas teóricas e práticas*. São Paulo: Summus Editorial.

O livro traz um conjunto de textos sobre a indisciplina, voltados para os níveis básico e médio de ensino, indicando diversificadas maneiras de compreensão da problemática da indisciplina e do papel da escola. Analisa diferentes ângulos da temática, o que recomenda sua leitura.



Resumo final

Há um ditado popular que diz: “Recordar é viver duas vezes”. Pois é: queremos reviver com você os pontos mais importantes deste Módulo para tudo ficar bem arrumadinho em nossas lembranças. Vamos lá?

Constatamos, desde o início, que tínhamos um desafio importante proposto pelo próprio título do Módulo, que nos indaga sobre modos de construir e desenvolver a convivência democrática na escola. Assim, fomos combinando conteúdos extraídos de diferentes fontes: livros, artigos de revistas, reportagens e pesquisas atuais, com as atividades que sempre foram organizadas de modo a permitir ao gestor/estudante associar o material escrito a reflexões, estudos e levantamentos relativos à sua própria experiência, incorporando o estudo à realidade de trabalho à medida que ia aprendendo.

Reverendo este Módulo, por partes, nós observamos que a construção e o desenvolvimento do convívio democrático na escola é um processo que se realiza a cada dia, com a participação de toda a comunidade interna e externa. Esse processo exige planejamento seguro de todas as ações, associando-as, incondicionalmente, ao projeto pedagógico. Tivemos, também, oportunidade de verificar que o convívio democrático exige respeito à diversidade cultural.

Constatamos que os gestores são líderes competentes para dar combate, sem tréguas, às diversas formas e dimensões da violência e do antagonismo e a gerir conflitos. Nesse sentido, este Módulo enfatiza a importância das articulações entre a escola e a comunidade, tendo como referência as parcerias e o papel que elas desempenham no atendimento aos propósitos da educação e, em particular, à construção e ao desenvolvimento do convívio democrático.

Por último, você, Gestor, recebeu informações importantes e práticas sobre a legislação concernente aos direitos e deveres da criança e do adolescente na escola e sobre o Regimento Escolar, que é muito importante porque prevê formas de garantia do cumprimento dos princípios e das regras do convívio democrático.

Ao final de cada unidade, foram colocadas indicações bibliográficas comentadas para orientar o aprofundamento dos estudos do gestor. É importante ressaltar, inclusive, que não se trata de capítulos de livros e sim da obra inteira, porque são momentos de aprofundamento num tema cujo conteúdo é amplo e merece todas as oportunidades de ser enriquecido.

Caro(a) Gestor(a),



Agora que você estudou todos os textos e realizou todas as atividades contidas neste Caderno de Estudo, chegou a hora de realizar os exercícios do Caderno de Atividades.

Você terá pela frente três atividades muito interessantes e enriquecedoras, porque poderá associar-se a outros colegas para realizá-las. Além disso, o tutor estará à sua disposição para orientá-lo, para explorar possíveis alternativas que enriqueçam o seu trabalho.

Boa sorte!

Glossário

Aqui você encontrará breves explicações sobre termos e conceitos usuais na filosofia e nas ciências humanas, que devem facilitar sua compreensão do nosso texto. Se você desconhecer o significado de outras palavras do texto, consulte, por favor, um dicionário.

Cultura: todos os conhecimentos e saberes que o homem acumulou e a maneira como os expressa nas artes, na ciência, na política, na religião no lazer, na educação, nos esportes, na tecnologia etc.

Desigualdade social: a riqueza, representada não só por bens materiais, é desigualmente distribuída, em sociedade. Desse modo, não existem direitos iguais de acesso aos bens e serviços como saúde, educação, habitação, justiça, lazer etc., conforme quer a lei .

Discriminação social: percepção distorcida, baseada em preconceitos, com relação a todos que são diferentes de nós por serem de outra etnia, religião, gênero, classe social etc.

Diversidade cultural: variadas formas de conceber e explicar o mundo e de nele agir, praticadas pelas diferentes comunidades, tribos e nações.

Estratégia: conjunto de ações que se definem a partir de propósitos, objetivos e métodos de um plano, programa, ou projeto.

Estrutura gerencial: conjunto organizado de recursos humanos e técnicos de uma empresa, organização, programa, projeto etc.

Estruturas sociais: sustentáculos dinâmicos, em constante mudança, que dão equilíbrio, mais ou menos precário, à vida em sociedade. Podem ser identificados com as articulações entre as diversas instituições sociais, com os valores sociais e também com as classes sociais.

Ética: conjunto de valores que devem orientar as normas e as regras de conduta das pessoas em sociedade.



Exclusão social: processo que impede de diversas formas as pessoas, grupos, classes sociais e comunidades de participarem de privilégios que a sociedade reserva para uns em detrimento de outros. O mesmo que marginalidade social.

Monitoramento e avaliação: conjunto de procedimentos, técnicas e instrumentos que servem para acompanhar e, se necessário, reorientar o desenvolvimento de programas, planos, projetos e atividades afins.

Valores: princípios elevados que determinam as normas e as regras de convivência social em todas as sociedades. Orientam, entre outros, a moral, a solidariedade, a justiça e a democracia.

Bibliografia

ADORNO, S. O Brasil é um país violento? *Tempo e Presença*, 246, ano 11, 1989.

ALBERGARIA, J. *Comentários ao Estatuto da Criança e do Adolescente*. Rio de Janeiro: AIDE, 1991.

ALVES, R. Violência, *Tempo e Presença*, 246, ano 11, 1989.

BRASIL, Secretaria de Educação Fundamental. *Parâmetros Curriculares Nacionais*. Brasília: MEC/SEF, 1998.

BUFFA, E.; ARROYO, M. & NOSELLA, P. *Educação e Cidadania: quem educa o cidadão?* Campinas: Papirus, 1991.

COMPARATO, F. K. *Para Viver a Democracia*. São Paulo: Brasiliense, 1990.

CUNHA, L. A. *Educação, Estado e Democracia no Brasil*. São Paulo, Brasília, Niterói: Cortez, Flacso, Eduff, 1991.

ENGUITA, M. *A Face Oculta da Escola*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

FRANCKI, E. P. (Org.). *A Causa dos Professores*. Campinas: Papirus, 1995.

FREIRE, P. *Pedagogia da Indignação: cartas pedagógicas e outros escritos*. São Paulo: Unesp, 2000.

GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA, Secretaria da Educação, Fundação Luís Eduardo Magalhães. *Gerenciando a Escola Eficaz: conceitos e instrumentos*. Salvador: Secretaria da Educação.

GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ, Secretaria de Estado de Educação. *Conselho Escolar – Série Normas para Gestão na Educação*, 1997.



- GUIMARÃES, A. M. *A Dinâmica da Violência Escolar: conflito e ambiguidade*. Campinas: Autores Associados, 1996.
- GRÜNSPUN, H. *Os Direitos dos Menores*. São Paulo: Almed, 1985.
- HANNOUN, H. *Educação: certezas e apostas*. São Paulo: Unesp, 1998.
- HARENDT, H. Da violência, *Tempo e Presença*, 246, ano 11, 1989.
- JELIN, E. *Construir a cidadania: uma visão desde baixo*, Cedec, Lua Nova, 32, 1994.
- LA TAILLE, Y. A indisciplina e o sentimento de vergonha. In: AQUINO, J . G . (Org.). *Indisciplina na Escola: alternativas teóricas e práticas*. São Paulo: Summus Editorial, 1996.
- MELLO,G. N. *Cidadania e Competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio*. São Paulo: Cortez, 1994.
- MELLO,G. N. Escolas eficazes: um tema revisitado. In: *Gestão Escolar: desafios e tendências*. Brasília: IPEA.
- MERENDA, D. A importância das parcerias na educação. In: *Gestão Educacional: tendências e perspectivas*. São Paulo: Cenpec, 1999 (Série Seminários Consed).
- MINAS GERAIS. Conselho Estadual de Educação. Parecer 1.132/97 – Dispõe sobre a Educação Básica nos termos da Lei 9.394/96.
- PAIXÃO, A . L. A violência urbana e a sociologia: sobre crenças e fatos e mitos e teorias e políticas e linguagens e... In: *Religião e Sociedade*, vol.15/1, Rio de Janeiro, 1990.
- PARO, Vitor H. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Ática, 1997.
- PERRENOUD, P. *Práticas Pedagógicas – Profissão Docente: perspectivas sociológicas*. Lisboa: Dom Quixote, 1993.
- RIBAS JÚNIOR, F. Gestão educacional na perspectiva do terceiro setor: caminhos da parceria público-privada para o fortalecimento da escola pública. In: *Gestão Democrática do Ensino Público*, caderno 6 – Qualificação da gestão: caminhando para o novo milênio. Secretaria da Educação do Estado do Rio Grande do Sul.
- VALERIEN, J. *Gestão da Escola Fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento*. Adaptação José Augusto Dias. 6.ed. São Paulo: Cortez; Paris: Unesco; Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 2000.



SADER, E. Cultura da violência, *Tempo e Presença*, 246, ano 11, 1989.

SILVA, L. F. A lógica perversa das relações econômicas, *Tempo e Presença*, 246, ano 11, 1989.

SOARES, M. I. L. Escola e Comunidade: resistência à violência, *Presença Pedagógica*, v.5, n.28, jul.-ago.1999.

USEEM, M. *O Momento de Liderar: nove histórias reais sobre triunfos e catástrofes e suas lições para todos nós (Roberto Galmam)*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

ZULLI, R. A humanização do ensino no combate à violência. *Presença Pedagógica*, v.5, n.28, jul.-ago.1999.

