



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA
VOLTADA PARA A QUALIDADE NA EDUCAÇÃO:
estudo de caso**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Claudete Diva Grellmann Hoffmann

Agudo, RS, Brasil

2010

**GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA VOLTADA
PARA A QUALIDADE NA EDUCAÇÃO: estudo de caso**

por

Claudete Diva Grellmann Hoffmann

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Professora Sueli Menezes Pereira

Agudo, RS, Brasil

2010

Universidade Federal de Santa Maria

Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA VOLTADA PARA A
QUALIDADE NA EDUCAÇÃO: estudo de caso**

elaborada por
Claudete Diva Grellmann Hoffmann

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Sueli Menezes Pereira - Doutora
Orientadora

Marilú Favarin Marin
Mestre

Débora Teixeira de Melo
Doutora

Agudo, 18 de setembro de 2010.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos...

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem a sua graça e misericórdia nada seria possível.

Aos meus pais por serem o alicerce da minha vida.

A meu esposo Lineu pela confiança e apoio, principalmente nos momentos de ausência devido aos estudos.

Aos meus filhos Maxiel e Andressa pelo carinho e compreensão.

À minha orientadora Prof^a. Sueli Menezes Pereira pela atenção, pelas sugestões sempre muito significativas e pelo aprendizado que me foi proporcionado.

À Diretora, professores e alunos da E.M.E.F. Santos Reis por terem colaborado com o meu trabalho possibilitando meu crescimento enquanto educadora.

Aos professores e coordenador do curso de especialização em Gestão Educacional pelas trocas de conhecimentos possibilitadas no decorrer desta caminhada.

Aos amigos e colegas de trabalho pelo apoio e incentivo.

Crescer como profissional, significa ir localizando-se no tempo e nas circunstâncias em que vivemos, para chegarmos a ser um ser verdadeiramente capaz de criar e transformar a realidade em conjunto com os nossos semelhantes para o alcance de nossos objetivos como profissionais da Educação.

Paulo Freire

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA VOLTADA PARA A QUALIDADE NA EDUCAÇÃO: estudo de caso

AUTORA: CLAUDETE DIVA GRELLMANN HOFFMANN

ORIENTADORA: SUELI MENEZES PEREIRA

Data e Local da Defesa: Agudo/RS, 18 de setembro de 2010.

A presente pesquisa busca aprofundar os conhecimentos sobre a gestão educacional da E.M.E.F. Santos Reis, localizada no município de Agudo, região central do Estado. O enfoque é a materialização dos princípios de gestão democrática (democracia, autonomia, participação) no cotidiano escolar na busca da qualidade do ensino, uma vez que a escola ainda não atingiu os índices desejáveis no seu IDEB e na aprovação dos seus alunos. O seu Projeto Pedagógico contempla trabalhos voltados para o sucesso da aprendizagem dos alunos e está a escola trabalhando para colocá-los em prática para minimizar os problemas apontados, envolvendo, assim, a todos os segmentos da escola. Desenvolveu-se o trabalho na perspectiva da metodologia qualitativa, constituindo-se em um estudo de caso. Utilizou-se a pesquisa documental, entrevistas e questionários aplicados a diretora, professores e alunos da instituição para a coleta dos dados. Conclui-se que a qualidade do ensino deve se traduzir na democratização do conhecimento para todos, evidenciando a importância que assumem os professores neste processo, os quais precisam ter consciência clara da concepção pedagógica que orienta a sua prática educativa e do seu compromisso político com a construção de uma escola de qualidade social.

Palavras-chave: gestão democrática, qualidade do ensino, Projeto Pedagógico.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA VOLTADA PARA A QUALIDADE NA EDUCAÇÃO: estudo de caso

DEMOCRATIC MANAGEMENT EDUCATION BACK TO THE QUALITY IN
EDUCATION: a case study

AUTHOR: Claudete Diva Grellmann Hoffmann

ADVISER : Sueli Menezes Pereira

Data e Local da Defesa: Agudo/RS, 18 de setembro de 2010.

This study aims to develop the knowledge about the educational management of EMEF Santos Reis, situated in the county of Agudo, central region of the state. The underlie of this research is directed to the materialization of the principles of democratic management (democracy, autonomy, participation) in the school routine with the objective of providing quality in the educational system once the school has not attained the desired levels in their IDEB and also the approval of their students. Its Educational Project comprehends different tasks related to the learning success of the students. The school is creating strategies to transform these tasks into dialy school practice avoiding some of the common educational problems, involving in this work all the school segments. This research was developed in a qualitative methodology perspective, and the analysis of it became a case study. To perform this study there were used documentary research, interviews and questionnaires applied to the principal, teachers and students of the institution for data collection. The research conclusion demonstrated that the quality of teaching should be based in the democratization of the knowledge for everyone, thus the teachers must be conscious about the educational system that directs their educational practice their political aims with the development of a social quality school to their students.

Keywords: democratic management, quality of education, Educational Project

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
1 A REALIDADE DA ESCOLA	11
2 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR	13
2.1 Gestão Educacional e as Políticas Públicas.....	16
2.2 Gestão Educacional Democrática e Participativa	18
3 O PAPEL DO DIRETOR NUMA ESCOLA DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.....	22
4 O PROJETO PEDAGÓGICO	27
5 ALGUMAS ANÁLISES E REFLEXÕES	30
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
7 REFERÊNCIAS	48
APÊNDICES	52
APÊNDICE A- Questionário aplicado a Diretora da Escola	53
APÊNDICE B- Entrevista com professores da Escola	55
APÊNDICE C- Entrevista com alunos da Escola	59
APÊNDICE D- Carta de Liberação das Entrevistas e Questionários para Publicação	62
APÊNDICE E- Cronograma de Formação Continuada	63

INTRODUÇÃO

O presente estudo trata da realidade da gestão educacional democrática em uma escola da rede pública municipal, Escola Municipal de Ensino Fundamental Santos Reis, escola esta localizada na zona urbana do município de Agudo na região central do Estado do Rio Grande do Sul.

Pretende-se observar a situação vivida pelos educadores em relação à gestão, considerando que experiências de relações democráticas em uma perspectiva participativa da comunidade escolar na escola ou em qualquer outra instituição social, não são tão antigas e profundas, uma vez que, somente com o movimento de reabertura político-democrática no Brasil é que se dá início a uma nova fase de elaborações teóricas no campo da administração escolar com ênfase no “enfoque sociológico” (SANDER, 1995). Este enfoque constitui-se principalmente a partir das lutas em prol da democracia e da cidadania.

Mas, foram as mudanças políticas e econômicas ocorridas entre os anos 80 e 90 que ecoaram na proposição de novas políticas direcionadas à educação voltadas para a democratização da gestão educacional e escolar na perspectiva de um ensino de qualidade.

Isto evidencia a preocupação das políticas da educação que, nos últimos anos têm dedicado muita atenção sobre a gestão do ensino, especialmente a partir da Constituição de 1988 e da LDB 9394/96.

Segundo Lück (2006, p. 26-27) “no contexto da educação brasileira,(...) (dedicam) muita atenção sobre a gestão educacional (...) como condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas, dos sistemas de ensino e da educação brasileira.” Assim, o ambiente político e econômico instalado no Brasil, demandou igualmente uma nova política educacional que produzisse um novo perfil de cidadão a ser construído pela escola, o que demandaria produzir-se, igualmente, outro conceito acerca do tipo de gestão a ser praticada nas escolas.

Na condição de educadora, vejo-me desafiada a pesquisar como os profissionais em educação da escola, foco dessa pesquisa, se relacionam com as políticas institucionalizadas, em especial, as que se relacionam com a busca de uma gestão democrática/participativa de modo a construir uma escola que conscientize e humanize os seres humanos para o exercício da cidadania e transformação social.

Assim, a escola precisa rever seus conceitos e práticas de gestão no sentido de organizar uma escola mais participativa e verificar até que ponto isto efetivamente acontece, desencadeando soluções para alterar a organização administrativo-pedagógica que promova uma educação de qualidade.

Isto se justifica, tendo em vista o baixo desempenho da escola em estudo, (Escola Municipal de Ensino Fundamental Santos Reis) cujos resultados da qualidade que ali se faz estão identificados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) dos anos iniciais do Ensino Fundamental (4,7) e dos anos finais (3,6). Percebe-se que os IDEBs da escola pesquisada ainda precisam melhorar muito para atingir as metas projetadas.

Um dos fatores a que se atribui ao baixo IDEB da escola pode ser percebido, também, na reprovação dos alunos, apresentando maiores índices nos anos finais do Ensino Fundamental.

Sabe-se que os aspectos de ordem qualitativa na garantia e efetividade do direito à educação não foram desprezados pela legislação brasileira, no entanto, a escola precisa trabalhar efetivamente para promover o sucesso da aprendizagem dos alunos mantendo o compromisso com a qualidade do ensino.

Considerando-se que a participação é um pressuposto para a democracia na escola (LIBÂNEO, 2004, p. 102), é urgente que se busque uma gestão educacional democrática. Essa busca se coloca como um desafio a ser vencido e assumido por todos os envolvidos no ambiente escolar para que o ensino de qualidade se manifeste efetivamente na aprendizagem dos alunos.

Para a realização da pesquisa, valeu-se de uma abordagem qualitativa baseada em um estudo de caso. Para tanto, serão realizadas entrevistas com perguntas semi-estruturadas com a equipe diretiva da escola, assim como serão utilizados questionários aplicados a direção, professores e alunos da comunidade escolar. Para a complementação dos dados da escola será utilizada, também a pesquisa documental.

Optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa, pois não se pretende elencar ou mensurar dados como na abordagem quantitativa. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador é importante agente e suas impressões e sensações configuram-se em dados valiosos ao estudo. Neste tipo de pesquisa acontecem interações entre os sujeitos onde as opiniões, os fatos e significados são considerados.

O estudo qualitativo, conforme Lüdke; André (1986, p.18) “é o que se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”. Então, este tipo de estudo se desenvolve a partir de fatos vivenciados em uma determinada realidade onde o pesquisador irá focar seus estudos.

Como o objetivo da pesquisa é verificar como acontece a gestão e as práticas pedagógicas de uma escola em particular, considera-se que este trabalho é um estudo de caso, onde a pretensão é de focar as investigações na referida realidade. Segundo Lüdke e André (1986), o estudo de caso deve ser rico em dados descritivos, ter flexibilidade, abertura e contextualização em determinada realidade.

Para as autoras, o estudo de caso deve ser escolhido quando se quer estudar algo singular e, como o próprio nome já diz, é o estudo de um caso em particular.

O caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo. O caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem um interesse próprio, singular. (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p.17).

Nessa perspectiva e, considerando que a pesquisadora fez parte da equipe diretiva e do quadro de docentes da instituição por longos anos, conhecendo, portanto, a realidade da escola, acredita-se que através da coleta de dados e estudos teóricos seja possível contribuir com a construção de uma gestão educacional que efetive um trabalho consciente, coerente e participativo, desafiando os sujeitos/gestores a refletirem sobre sua ação no contexto escolar.

Este texto monográfico desenvolverá um capítulo que apresenta a realidade da escola escolhida para a realização desses estudos, dando ênfase ao trabalho dos gestores como um todo. O capítulo seguinte refere-se à administração ou gestão escolar que busca definir princípios, meios e formas para atingir os fins educacionais, bem como a gestão educacional como o campo das normatizações de leis e regulamentos imprescindíveis à educação (políticas públicas), numa perspectiva democrática e participativa, a seguir o papel do diretor e a construção coletiva do Projeto Pedagógico. Na continuidade, apresentam-se algumas tentativas de análises e reflexões construídas durante a pesquisa e as considerações parciais do estudo sobre o modelo de gestão que a escola reflete.

1 REALIDADE DA ESCOLA

A escola escolhida para realizar a pesquisa (Escola Municipal de Ensino Fundamental Santos Reis) é a escola mais antiga do município. Foi fundada por imigrantes alemães em 24 de julho de 1895 e, completou neste ano 115 anos de fundação.

Os fundadores construíram a escola com recursos próprios e pagavam o professor. A primeira denominação da Escola foi “Hoffnung”, que significa esperança na língua materna dos imigrantes. A escolha foi proposital, pois em uma época de muitas dificuldades, todos depositaram na Escola a esperança de que seus filhos adquirissem conhecimento e cultura.

Até 1995, ano de seu Centenário era uma escola comunitária (particular). Pelo Decreto 078/94, a escola foi municipalizada, pois passou a crescer em termos de número de alunos e a Sociedade Escolar Santos Reis, mantenedora desde sua fundação, não dispunha mais de recursos financeiros suficientes para manter o ensino. A Sociedade continuou cedendo o espaço físico, porém, o ensino, a contar de 1º de março de 1995, passou a ser responsabilidade do Município, através da Secretaria Municipal da Educação e Cultura. A Sociedade Escolar Santos Reis doou ao Município um terreno para a construção de um novo prédio que foi inaugurado no ano de 2000. Com a municipalização, veio também a ser uma escola polo e, como tal, ampliou gradativamente as séries que ainda não tinha (6ª, 7ª, 8ª), passando no ano de 2002 a ser uma escola de Ensino Fundamental completo. Atualmente, além do Ensino Fundamental, a escola oferece também a Educação Infantil: Pré-escolares nível A e nível B e conta com 319 alunos. Por localizar-se na zona urbana, mas no extremo oeste da sede, acolhe alunos do interior e da cidade, tendo assim uma pluralidade de realidades vivenciadas pelos educandos.

Para a realização dos trabalhos de docência, a Escola conta com 24 educadores, todos com graduação em licenciatura para desempenhar a sua função. Conta ainda com seis funcionários para a limpeza, merenda escolar, organização do pátio e documentação escolar.

Tem a escola um novo e amplo prédio cujos ambientes estão sempre bem organizados e oferecem os mobiliários e equipamentos necessários para o bom desenvolvimento das atividades. Cabe ressaltar que essa é uma realidade

resultante, não só do esforço do Poder Público Municipal, mas também do CPM (Círculo de Pais e mestres) que sempre foi muito atuante, como já citado anteriormente, visto que, antes de ser uma escola municipal, os pais mantinham a escola com recursos próprios, havendo, portanto, uma tradição em arrecadar fundos: com promoções e doações para a manutenção da escola.

Com relação à estrutura física, o prédio conta com nove salas de aula; um Laboratório de Informática, com trinta microcomputadores interligados em rede e internet; biblioteca, com acervo variado para enriquecer as pesquisas e trabalhos pedagógicos, bem como uma videoteca com programas de jogos interativos para microcomputadores; uma secretaria; uma cozinha com refeitório e banheiros. A escola possui ainda uma quadra onde são praticadas diversas modalidades desportivas, um campo de futebol e uma pracinha de brinquedos.

Trabalha ainda em parceria com a Sociedade Santos Reis, antiga mantenedora, antes da municipalização. Esta oferece à escola um amplo pavilhão para realização de eventos, aulas de dança, de canto e algumas práticas esportivas. Oferece também uma considerável área de recreação, o campo para jogos de futebol e outros, o terreno para a horta e pomar da escola.

Cabe ressaltar, ainda, que em 2007, o MEC/CAPES/UAB aprovou o funcionamento do Polo de Apoio Presencial ao Ensino Superior de Agudo-UAB nessa escola, o que comprova a sua boa infra-estrutura e logística.

2 ADMINISTRAÇÃO OU GESTÃO ESCOLAR

Convém abordar alguns conceitos, buscando assim, um entendimento do entremeio das relações estabelecidas nesse processo, ao falar em gestão escolar democrática.

A palavra gestão é utilizada, na maioria das vezes, como um sinônimo de administração, como se percebe no conceito usado por Ferreira:

Administração – [Do Lat. Administratione.] S. f. 1. Ação de administrar. 2. Estão de negócios públicos ou particulares. 3. Governo, regência. 4. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização (empresa, órgão público etc.). 5. Prática desses princípios, normas e funções: 2 6. Funções de administrador; gestão gerência (FERREIRA, 1996, p. 685).

Embora os termos administração e gestão nos pareçam semelhantes, eles podem ter sentidos diferentes, conforme nos afirma Dias:

Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização. Gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz (DIAS, 2002, p. 10 -11).

Pode-se notar nos escritos atuais sobre gestão escolar que o vocabulário administração continua sendo usado, porém, na maioria das vezes, com sentido diferenciado daquele historicamente utilizado, passando a agregar a dimensão político-pedagógica nesta prática.

Gracindo e Witman constataam que

[...] os termos gestão da educação e administração da educação são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como distintos. Algumas vezes gestão é apresentada como processo dentro da ação administrativa, em outras, seu uso denota a intenção de politizar essa prática. Apresenta-se também como sinônimo de 'gerência', numa conotação neo-tecnista e, em discursos mais politizados, gestão aparece como a 'nova' alternativa para o processo político-administrativo da educação (GRACINDO;WITMAN, apud WERLE, 2001, p. 165).

Assim, percebe-se que gestão tem um sentido mais abrangente que administração, sendo que o ato de administrar faz parte do processo de gestão.

A administração escolar busca definir princípios, meios e formas para atingir os fins educacionais. É ela que planeja, organiza, assessora, controla e faz acontecer os propósitos da educação; o pedagógico. Nos dias atuais, não podemos mais aceitar que a administração escolar esteja vinculada às relações de poder, ao exercício da burocracia (somente). A administração escolar não pode ser comparada a uma empresa que tem uma visão técnica da administração.

A gestão escolar envolve os elementos culturais, políticos e pedagógicos do processo administrativo; implica em coordenar e acompanhar os trabalhos educacionais. A gestão escolar cuida de gerir a escola no campo pedagógico, administrativo e de recursos humanos. O objetivo primeiro deve ser o pedagógico – estabelecendo objetivos para o ensino, definindo linhas de atuação em função da aprendizagem do aluno. No campo administrativo, gere a parte física e funcional. Na gestão de pessoas (parte mais sensível de toda gestão) envolve-se com os professores, alunos, funcionários e pais. Conforme Lück, a gestão escolar se “assenta na mobilização do ser humano, coletivamente organizado, como condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas”.

Hoje a administração escolar passa a ser vista como um dos elementos da gestão escolar. A mudança aconteceu na prática, do que propriamente nos termos. O importante é que se tenha claro a função político-pedagógica que deve assumir a gestão/administração escolar – promovendo a democratização do ensino e o aprendizado do aluno. Ressalta-se que a administração/gestão escolar evolui e se transforma de acordo com o meio e a época.

Diferentes idéias e concepções sobre administração/gestão escolar se construíram à luz do pensamento de diferentes autores.

Querino Ribeiro (1986) atribuía à administração escolar as atividades específicas de planejamento, organização, assistência à educação, avaliação de resultados e prestação de contas aplicadas a todos os aspectos da vida escolar. Segundo o autor a escola é uma instituição na qual a educação se dá de forma sistematizada, com um certo grau de formalismo que reflete a estrutura social para a qual prepara o indivíduo. Considera essencial: a liberdade, a responsabilidade, a unidade, a economia e a flexibilidade. A educação deve atender “antes de mais nada a uma filosofia e uma política de educação”(RIBEIRO, 1986, p. 36). Filosofia de

educação é entendida pelo autor como objetivos e ideais de educação, “é a especulação e justificação das razões por que se educa e a escolha e determinação dos fins que se pretende alcançar com o processo educativo” (RIBEIRO, 1986, p. 46). Também ressalta que a base das relações humanas nas escolas ou nos sistemas de ensino “é a colaboração consentida e não fundada na autoridade com força para se fazer obedecer ou se fazer crer”(RIBEIRO, 1986, p.137).

Carneiro Leão (1945), atribuía à administração escolar a tarefa de dirigir a escola; defendia os cursos preparatórios para a formação de administradores escolares. Entendeu também que a administração escolar deve estar relacionada às características de um povo. Coloca o diretor como figura central, pois é ele quem “dirige o trabalho modelador de outras vidas, ajuda a progredir, mental e moralmente a comunidade inteira. É o líder condutor educacional de sua gente, o árbitro nos assuntos da educação”(LEÃO, 1945, p. 158). Salienta que além da função administrativa, o diretor deve preocupar-se com o pedagógico, ou seja, com o processo ensino-aprendizagem.

Lourenço Filho (2007, p.10), assim como Leão e Ribeiro defendia a necessidade de mudanças na administração escolar por forças culturais e sociais. Defendia a tese de que as escolas existem para que produzam algo em quantidade e qualidade. Além do planejar e avaliar levava muito em consideração a valorização das relações humanas que se processam no espaço escolar. Dizia que era preciso levar os profissionais da educação a tornarem-se solidários, participativos e responsáveis. Defendeu uma escola para todos, no caso dos alunos, seu “ papel é aprender, ou participarem de situações em que possam adquirir formas úteis de comportamento e discernimento, guiados pelos mestres” (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 69).

Tudo isso revela o tipo de administração escolar defendida pelo autor. Também demonstrava, dessa forma, preocupação com a qualidade do ensino defendendo a necessária qualificação dos profissionais da educação.

Os conceitos e práticas da administração e gestão escolar modificaram-se conforme as épocas históricas, acompanhando as transformações do Estado e da sociedade e evoluindo conforme suas necessidades e anseios. As mudanças na esfera político-econômica interferiram também na educação, porém pode-se perceber que a democracia sempre foi tema de pauta das reivindicações dos sujeitos sociais envolvidos.

2.1 Gestão Educacional e as Políticas Públicas

Considera-se a Gestão Educacional como o campo das normatizações de leis que gestam a educação no Brasil nas diferentes instâncias educacionais de governo, ou seja, as esferas Federal, Estaduais e Municipais, onde a gestão escolar insere-se como responsável em atuar na gestão de caráter administrativo-pedagógica que estabelecerá objetivos para o ensino, gerais e específicos. O conjunto de leis, normas e regulamentos são imprescindíveis à realização da educação do País e é por meio das políticas voltadas para a educação que se faz a construção do marco legal que servirá como parâmetro para tudo que se deseja realizar em educação, em qualquer uma das esferas governamentais.

Assim, a gestão educacional se estabelece em um âmbito macro referente aos órgãos superiores de ensino e as políticas públicas pertinentes a educação. A gestão escolar situa-se em nível micro, representa o trabalho desenvolvido pela escola e que não se esgota no âmbito escolar, pois está vinculada a gestão do sistema educativo e pressupõe a gestão democrática.

Sobre isso, afirma Paro:

A possibilidade de uma administração democrática no sentido de sua articulação, na forma e conteúdo, com os interesses da sociedade como um todo, tem a ver com os fins e a natureza da coisa administrativa. No caso da administração escolar, sua especificidade deriva, pois: a) dos objetivos que se buscam alcançar com a escola; b) da natureza do processo que envolve essa busca. Esses dois aspectos não estão de modo nenhum desvinculados um do outro. A apropriação do saber e o desenvolvimento da consciência crítica, como objetivos de uma educação transformadora, determinam (...) a própria natureza peculiar do processo pedagógico escolar; ou seja, esse processo não se constitui em mera diferenciação do processo de produção material que tem lugar na empresa, mas deriva sua especificidade de objetivos (educacionais) peculiares, objetivos estes articulados com os interesses sociais mais amplos e que são, por isso, antagônicos aos objetivos de dominação subjacentes à atividade produtiva capitalista (PARO, 1996, p. 151).

Dessa forma, percebe-se que na esfera educacional, existem apontamentos de possibilidades para a construção da consciência crítica, que deve contribuir para uma educação transformadora que possa congrega princípios de emancipação do homem frente à sociedade capitalista.

Na perspectiva de Lück:

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para

implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (2006, p. 35).

Dessa forma, a autonomia didático-pedagógica, administrativa e financeira oferecida às instituições educacionais está em consonância com um Estado que necessita assumir novas responsabilidades e desfazer-se de outras, através de um processo de descentralização.

Muitas mudanças positivas aconteceram, ao longo dos anos, em termos de diretrizes e políticas educacionais públicas. Mas é nas últimas décadas que está se tendo uma maior preocupação com a educação a nível nacional e internacional. Assim, o Brasil também passou a adotar e trabalhar políticas públicas educacionais que defendem uma educação para todos. Os caminhos foram abertos com o advento da Constituição Federal de 1988 e, a partir daí novas políticas em prol da educação se somaram: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) 9394/96, os Planos Curriculares Nacionais (PCNs), o Plano Nacional da Educação (PNE), o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), todas vieram para qualificar o ensino.

O Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) está completando três anos e as primeiras conquistas já podem ser comemoradas: a adesão de todos e a visão comum de que um país se faz com uma educação de qualidade. Assim, o Estado passou a ter uma nova postura nas suas políticas e ações, passou a tratar a escola pública como um bem público e a garantia da escola com qualidade para todos, uma qualidade socialmente referenciada. Da mesma forma, professores e sociedade precisam ver e tratar a educação com mais seriedade e comprometimento, pois sabem que o desenvolvimento do ser humano e do país perpassa pela educação.

Já tem-se um diagnóstico da realidade brasileira através da Prova Brasil/Saeb. No entanto, há a necessidade de adentrar a um forte movimento de efetivação das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação. Além do governo alocar mais recursos financeiros para colocar as políticas educacionais em prática, é preciso uma nova postura da sociedade num todo para efetivar a qualidade na educação.

Diante destas colocações, percebe-se que há sim ainda uma grande caminhada a ser feita para melhorar os índices, remetendo forçosamente, à necessidade de desenvolver políticas que fomentem a aprendizagem.

Numa educação para todos precisam ser galgados caminhos firmes e promissores, onde o trabalho educacional aponte para a qualidade do ensino, onde a aprendizagem passe a ser o eixo central e finalidade última do processo educativo. Para isso é imprescindível a união de esforços de todos: governo, sociedade, família, escola.

2.2 Gestão Educacional Democrática e Participativa

O conceito de gestão pressupõe a idéia de participação, que Lück (2006, p.21) defende como trabalho associado e cooperativo de pessoas na análise de situações, na tomada de decisão sobre seu encaminhamento e na ação sobre elas, em conjunto, a partir de objetivos organizacionais e abraçados por todos.

Então, gestão implica em participação coletiva dos membros envolvidos em um mesmo contexto.

A gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a construir um empenho coletivo em torno de sua realização. (LÜCK, 2006, p.22).

O convívio democrático na escola é um processo desafiador, que se constrói a cada dia, envolve todos os segmentos da escola e suas relações com o ambiente externo. A construção do convívio democrático está entranhado em todas as ações da escola e envolve toda a comunidade. 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 integração dinâmica do saber escolar associado ao saber que os alunos levam para a escola. Por isso, é muito importante a boa relação professor/professor, professor/aluno trocando saberes para a construção do conhecimento. Também é primordial a participação dos pais dos

alunos e da comunidade integrando-se aos diversos espaços e participando do processo educacional.

Para o convívio democrático na escola é necessário valorizar e respeitar as diferenças culturais. Além disso, é preciso eliminar todos os resquícios históricos de exclusão pois o fracasso escolar é uma forma de violência pedagógica que atinge o estudante nos planos moral, humano e social. Então, a escola precisa trabalhar para efetivar a apropriação dos conhecimentos produzidos historicamente a todos os alunos.

Para tanto, é preciso buscar e trilhar caminhos que levem à construção da gestão democrática da escola, sendo esta “o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto de ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola” (FREIRE, 1996).

Nesse contexto, é a gestão democrática uma oportunidade real de transformar a escola em um espaço público onde diversas pessoas têm a possibilidade de articular suas idéias, estabelecer diálogo e considerar diferentes pontos de vista. Por outro lado, numa gestão democrática é preciso que os educadores saibam trabalhar os conflitos buscando novas alternativas que atendam aos interesses da comunidade escolar, deverão também compreender que a qualidade da escola dependerá da participação ativa de todos os segmentos.

Lück define gestão democrática como um processo onde são criadas condições onde os membros de uma coletividade não apenas façam parte da tomada de decisões importantes, mas também assumam a responsabilidade da implementação dessas decisões. Isto, porque, nas palavras da autora:

[...] democracia pressupõe muito mais que tomar decisões: envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social de seu processo de melhoria contínua como um todo. (LÜCK, 2006, p.57).

Assim, gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, é preciso observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas. Torna-se necessário exercer funções que fortalecem a presença e a atuação das pessoas envolvidas. O modo democrático de gestão abrange o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, tomada de decisões e a avaliação dos

resultados alcançados. Trata-se, portanto, de fortalecer procedimentos de participação das comunidades escolar e local no governo da escola, descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades. Nas escolas e nos sistemas de ensino, a gestão democrática tem por objetivo envolver todos os segmentos interessados na construção de propostas coletivas de educação. Assim, um dos caminhos possíveis para a construção da gestão democrática da escola é a construção coletiva do Projeto Pedagógico.

Considera-se que a gestão escolar é responsável por toda a imagem da educação pública, onde o que se pretende é um ensino de qualidade e para que isto aconteça são necessários critérios fundamentais, como a igualdade de acesso e permanência do aluno na escola e a igualdade de participação e de oportunidades de vida. Essas condições só serão possíveis quando o sistema de ensino tiver condições de oferecer a todos uma formação de igual valor para a preparação do futuro.

De acordo com Ferreira (2000), a participação será qualitativa à medida que se estabelece uma constância na prática de participar dos atos corriqueiros dos indivíduos em seus grupos sociais. É no dia a dia que o sujeito se depara com escolhas em que atua e cria sua própria história.

A participação é fator imprescindível para a construção de um processo democrático e para que a gestão escolar tenha a participação presente em seu processo, torna-se necessária a compreensão do que realmente implica a participação na instituição escolar.

A escola também precisa cada vez mais ampliar o espaço da participação dos pais na vida da escola.

Lück defende que a escola deve sim promover a participação dos pais, mesmo que estes tenham muitas vezes por essa participação. Ressalta que a falta de integração entre escola e família é, geralmente, o problema maior e mais comum nas escolas. No entanto, coloca que a escola deve ter a capacidade de superar essa limitação e buscar estratégias para superar essa limitação, promovendo encontros, realizando reuniões e palestras, promovendo, assim, a integração dos mesmos ao seu trabalho.

Pesquisas revelam que quando os pais são aceitos, compreendidos e estimulados, participam da vida escolar e muito podem contribuir para a melhoria da qualidade do ensino.

Ainda, conforme Lück,

Essa participação dos pais na vida da escola tem sido observada, em pesquisas internacionais, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida escolar (LÜCK, 2006, p. 86).

Diante disso, buscamos compreender como a escola pesquisada desenvolve ou não seu pacto de comprometimento. Então, precisa a escola trabalhar pela efetiva participação e comprometimento de todos os seus segmentos para que possa atingir suas metas e compreender, assim, de como a gestão democrática e participativa é capaz de afetar positivamente a qualidade do ensino.

3 O PAPEL DO DIRETOR NUMA ESCOLA DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Nos últimos anos, muitas mudanças vêm ocorrendo na gestão das escolas públicas no Brasil, trazendo um novo perfil ao diretor escolar. Isso decorre, principalmente, da adoção do princípio constitucional da gestão democrática. Cabe destacar o importante papel do diretor numa escola democrática e participativa, pois é ele o responsável pela liderança de todo o trabalho na escola, juntamente com sua equipe.

Conforme Chiavenato:

[...] chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressas por uma pessoa, que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos. A liderança eficaz é identificada como capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. (1994, p. 33, apud LÜCK, FREITAS, GIRLING & KEITH, 2005):

Então, o diretor deve agir como líder, pensando no progresso de todos que fazem parte de sua equipe. Um diretor líder é capaz de desenvolver o potencial de trabalho de toda sua equipe, fazendo com que esta sinta-se capaz de transformar e realizar com sucesso todos os projetos desenvolvidos pela instituição de ensino. Ainda segundo Chiavenato “Os líderes traduzem nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas” (1994, p. 33, apud LÜCK, FREITAS, GIRLING & KEITH, 2005).

A educadora Heloísa Lück defende que somente uma escola bem dirigida obtém bons resultados, pois:

O líder é uma pessoa empreendedora, que se empenha em manter o entusiasmo da equipe e tem autocontrole e determinação, sem deixar de ser flexível. É importante também que conheça os fundamentos da Educação e seus processos, pois é desse conhecimento que virá sua autoridade-, que compreenda o comportamento humano e seja ciente das motivações, dos interesses e das competências do grupo ao qual pertence. Ele também aceita os novos desafios com disponibilidade, o que influencia positivamente a equipe (2009, p. 18, abril, Revista NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR).

Romão e Padilha (p.92, apud GADOTTI e ROMÃO) chamam a atenção para a atual prática gestonária nas escolas, que acaba exigindo dos diretores uma dedicação muito intensa às questões administrativas, deixando assim, em segundo plano, o aspecto mais importante de sua atuação, que está relacionado à responsabilidade pelas questões pedagógicas e educativas, que dizem respeito à sociedade e principalmente à comunidade escolar.

Os autores também destacam a importância de se observar a atuação do diretor na escola a partir da forma de sua escolha para o cargo, bem como o tipo de gestão que ele implementa. A escolha e a atuação do diretor podem contribuir significativamente para a superação de conflitos para a melhoria do trabalho e fundamentalmente para a qualidade do ensino.

Romão e Padilha (apud GADOTTI e ROMÃO, 2002) analisam algumas formas de escolha do diretor de escola, pensando em uma gestão democrática para a escola pública, identificando também algumas atribuições fundamentais dos diretores que devem ser compreendidas por todos os sujeitos educacionais.

A escolha democrática de dirigentes escolares teve início na década de 60, quando em 1966 os colégios estaduais do Estado do Rio Grande do Sul realizaram votação para eleger os diretores das escolas. A partir da década de 80 e principalmente nos dias atuais a preocupação no que diz respeito à escolha de diretores escolares nos Municípios e Estados brasileiros vem sendo questão de preocupações e discussões sobre o papel do dirigente escolar no processo de uma gestão democrática da escola pública.

Algumas formas de escolha de diretores escolares são a nomeação, o concurso, a eleição e os esquemas mistos. Quando um diretor é nomeado, este é escolhido pela vontade de quem o indica, no caso o governador ou o prefeito. Este tipo de escolha é denominado como cargo de confiança e o mesmo pode ser substituído a qualquer momento, principalmente de acordo com interesses políticos.

Quando a escolha do diretor escolar se dá através de concurso, são realizadas provas escritas ou provas de títulos onde o candidato deve comprovar a formação específica que o habilita ao cargo. Este tipo de escolha evita o apadrinhamento político, embora muitos concordem que este tipo de seleção não verifique a liderança do candidato frente a escola onde irá trabalhar, sendo então o concurso democrático ao candidato, que se for aprovado poderá escolher a escola onde irá atuar e antidemocrático à comunidade escolar que deverá aceitar esta

escolha. Muitas vezes o diretor pode não assumir compromissos com os objetivos educacionais daquela comunidade, gerando assim negligência em relação às formas democráticas de gestão.

A eleição é baseada na manifestação da comunidade escolar e pode acontecer de diversas formas: voto direto, representativo, uninominal ou através de listas tríplexes. Este tipo de escolhas tem se mostrado favorável a discussão democrática na escola. Geralmente quando eleito pela comunidade escolar que o escolheu, o diretor passa a assumir responsabilidades junto a esta comunidade.

O esquema misto prevê na maioria das vezes duas fases no processo de escolha de diretores, como as provas que avaliam a sua competência técnica e formação acadêmica, além das eleições que tentam verificar a competência e capacidade de liderança. Nesta forma de escolha a comunidade escolar participa de uma ou de mais fases do processo de seleção, onde verifica-se que o candidato escolhido acaba tendo também um maior vínculo e compromisso com aqueles que o escolheram ou indicaram.

A partir da Constituição de 1988 muitos administradores abriram mão de nomearem o diretor da escola, iniciando assim o processo de implantação da gestão democrática no ensino antes mesmo de sua regulamentação. Percebe-se que a eleição de diretores de escolas no Brasil é marcada por avanços e retrocessos. Sob este aspecto Romão e Padilha colocam que:

[...] não podemos mais depender da vontade política das constituições estaduais e das leis orgânicas municipais, que têm consignado aos governadores e prefeitos a competência privativa para a nomeação de agentes para o exercício de cargos públicos comissionados [...] (ROMÃO e PADILHA, p.95)

Os autores sugerem que a experiência democrática acumulada em nosso país seja aproveitada para que se regule o princípio da gestão democrática do ensino público, na forma de lei. Isto está previsto no artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal. Para que uma “Lei da Gestão Democrática” possa ser constituída futuramente, deve-se discutir na escola, na comunidade e toda a sociedade os parâmetros da gestão democrática da escola pública.

Ressalta-se também para o fato de que a eleição de dirigentes escolares é apenas um dos componentes da gestão democrática do ensino público e só terá

efeito positivo se associada a outras medidas como a capacitação para a participação efetiva dos representantes que irão atuar na escola pública.

Isto é o que nos afirma Lück (2006) ao destacar que a eleição de diretores por si só não garante uma vivência democrática participativa na escola. A democratização da escola, indicado por Prais (1990, apud LÜCK, 2006, p. 43), uma vez que dissociada de uma prática de participação plena, restringe-se a simples substituição de pessoas no poder, ou legitimação de sua permanência, sem entrar no mérito da forma de atuação democrática. Este processo demanda estudos mais aprofundados a fim de se identificar seus efeitos sobre a escola e que resultados tem promovido, no sentido de melhorar a qualidade do ensino e promover o maior envolvimento e comprometimento da comunidade escolar com esta qualidade.

Nesta perspectiva, o que se percebe é que enquanto não houver nas escolas um diretor que compartilhe o poder e as responsabilidades onde o individualismo seja substituído pela coletividade, continuaremos enfrentando desafios em todo o âmbito escolar.

O diretor, portanto, tem papel muito importante neste contexto, pois é ele o principal responsável na instituição escolar, onde é exigida do mesmo uma competência técnica, política e pedagógica. Ele deve ser um articulador dos mais diferentes segmentos escolares em torno do projeto político pedagógico da escola, melhorando assim o aspecto organizacional da escola e a responsabilidade social com a comunidade ali inserida.

Para tanto, o diretor precisa exercer uma liderança democrática, dividindo os poderes de decisões sobre os assuntos escolares com todos os membros que fazem parte da comunidade escolar, melhorando assim a qualidade de seu próprio trabalho, da escola e das pessoas que ali convivem.

A ação competente do dirigente escolar é, conforme Lück:

[...] a de assumir um sentido de responsabilidade política, mediante sensibilidade e bom senso, que lhe permita discernir a relevância e a amplitude de repercussão da tomada de decisão para a escola como a coletividade, para a qualidade de seu processo educacional e para o sentido de autonomia e desenvolvimento de seus profissionais (LÜCK, 2006, p.48).

Transformar a comunidade escolar em uma equipe é uma dimensão básica do estilo da gestão participativa e, sendo o diretor o líder, é ele que tem a responsabilidade de desenvolver esta equipe composta, especialmente, por todos os

professores, mas, também, por pais, alunos e funcionários que, em conjunto, serão responsáveis por garantir o sucesso da escola.

Nos dias atuais, o dirigente escolar é considerado eficaz quando concentra seus esforços e energia em liberar o potencial escondido na instituição, procurando construir equipes participativas. Este deve atuar como líder, responsável pela sobrevivência e pelo sucesso da instituição. (LÜCK, FREITAS, GIRLING & KEITH, 2005).

Entretanto, percebe-se que assumir o cargo de diretor e organizar uma equipe de trabalho que esteja comprometida com a educação não é tarefa fácil, pois é na atuação do diretor que os demais devem encontrar estímulo para desenvolverem um trabalho efetivo e satisfatório.

O diretor eficaz deverá agir adequadamente em diferentes momentos, pois as instituições de ensino necessitam de líderes capazes de trabalhar de forma competente para facilitar a resolução de problemas, de forma coletiva com seu grupo. Ajudar a identificar as habilidades de cada indivíduo, delegando autoridade, com a finalidade de construir equipes participativas e, assim, estimular a participação de professores, funcionários, pais e alunos, de modo a decidirem o planejamento de ações para o desenvolvimento da escola, assim como, incentivar o grupo a responsabilizar-se por sua operacionalização.

Para tanto, o diretor precisa exercer uma liderança democrática, dividindo os poderes e responsabilidades sobre os assuntos escolares. Dessa forma comprometendo e envolvendo toda a comunidade escolar há a possibilidade de, em conjunto, buscar alternativas inovadoras na gestão da escola com vistas à melhoria da qualidade de seu próprio trabalho, da escola e das pessoas que ali convivem.

4 O PROJETO PEDAGÓGICO

Para toda e qualquer ação é necessário um planejamento para alcançar os objetivos propostos. No âmbito escolar, o planejamento também deve ser uma rotina, pois através dele racionalizamos, organizamos e coordenamos a ação docente. O planejamento educacional é feito de forma individual e coletiva e sofre as influências do Estado com a implantação de suas políticas educacionais. Primeiramente é preciso traçar o plano, ou seja, a intenção daquilo que se quer realizar e como elemento norteador da organização do trabalho escolar temos o Projeto Pedagógico.

Podemos dizer que a palavra projeto faz referência a ideia de frentes, um projetar, lançar para, a ação intencional e sistemática. Segundo Gadotti (apud por VEIGA, 2001, p. 18),

Todo projeto supõe ruptura com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma estabilidade em função de promessas que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.

Assim, o Projeto Pedagógico orienta o processo de mudança, direcionando o futuro pela explicitação de princípios, diretrizes e propostas de ação para melhor organizar, sistematizar e dar significado às atividades desenvolvidas na escola como um todo.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/1996, lei máxima do nosso sistema educacional, atribui aos estabelecimentos de ensino a incumbência de elaborar e executar sua Proposta Pedagógica e determina que cada escola construa sua proposta de modo conjunto, envolvendo todos os segmentos da escola.

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I – elaborar e executar sua proposta pedagógica; VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

Assim sendo, a escola está usando sua autonomia garantida em lei, uma conquista que tem como objetivo maior o sucesso da aprendizagem do aluno e sua permanência na escola. Mas a autonomia da escola é efetivamente construída, na

medida em que resulta da ação dos sujeitos locais e não da determinação legal. É claro que quando a autonomia da escola aumenta, também cresce o seu nível de responsabilidade em relação à comunidade na qual está inserida.

É nesse sentido que podemos dizer que a autonomia na escola ocorre à medida que existe também a capacidade de a instituição assumir responsabilidades, tornando-se mais competente no seu fazer pedagógico. Em outras palavras, a escola é mais autônoma quando mostra-se capaz “(...) de responder por suas ações, de prestar contas, de realizar seus compromissos e de estar comprometida com eles, de modo a enfrentar reveses e dificuldades” (LÜCK, 2000, p. 11).

Se por um lado a escola tem autonomia na elaboração do seu Projeto Pedagógico, por outro tem a grande responsabilidade de colocar em prática tudo aquilo que foi planejado em conjunto, sempre aprimorando e reformulando quando sentir a necessidade.

A LDB 9394/96 reconhece na escola um importante espaço educativo e dá aos profissionais da educação direitos e também deveres.

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de: I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; II – elaborar e cumprir o plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; III – zelar pela aprendizagem dos alunos; IV – estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento; V – ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional; VI – colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Nessa perspectiva democrática, a lei amplia o papel da escola diante da sociedade, coloca-a como centro de atenção das políticas educacionais mais gerais e sugere o fortalecimento de sua autonomia.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios; I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes.

Por isso pode-se dizer que um Projeto Pedagógico ideal é aquele construído com a efetiva participação de todos, prevendo ações, acompanhando e reformulando sempre que necessário, mas para isso é preciso que todos sejam envolvidos. Conforme Vasconcelos (2002, p.54) “o educador deve ter uma presença

marcante, ser uma forte referência para a coletividade; não é ser tirano nem omissivo: é ter proposta e dialogar”. Assim sendo, o Projeto Pedagógico não é modismo e nem é documento para ficar engavetado, ele transcende o simples agrupamento de planos de ensino e atividades diversificadas, pois é um instrumento de trabalho que indica rumo, direção e é construído com a participação de todos os profissionais da instituição.

Sabe-se que para a construção do Projeto Pedagógico é preciso, anteriormente, fazer um diagnóstico da realidade da escola, levantamento das concepções do coletivo e programação das ações a serem desenvolvidas.

Segundo Gadotti,

O projeto da escola depende, sobretudo, da ousadia dos seus agentes, da ousadia de cada escola em assumir-se como tal, partindo da ‘cara’ que tem, com seu cotidiano e o seu tempo-espaço, isto é, o contexto histórico em que ela se insere (GADOTTI, 1997, p. 37).

Dessa forma, as escolas se depararam com a necessidade de elaborar seu Projeto Pedagógico, partindo das exigências da própria legislação, que considera essa dinâmica importante para se construir a identidade própria de cada instituição, evidenciando que as leis são fontes de esperança, mas não fazem milagres, visto que a realidade social não muda por um simples passe de mágica. Nesse sentido elas são ponto de partida para que a realidade seja repensada e que, com base em sua aplicação, avanços sejam alcançados. Sabe-se também que muitos dos sujeitos inseridos nas escolas não se sentem comprometidos, mas não se pode desanimar, pois para que uma gestão de qualidade realmente aconteça é preciso conviver com as diferenças e lutar por um objetivo comum.

5 ALGUMAS ANÁLISES E REFLEXÕES

A partir das leituras realizadas e das entrevistas coletadas na comunidade escolar da escola em estudo, bem como análise do PP e livro de Atas da instituição, percebe-se que ainda é preciso trabalhar por uma gestão democrática e participativa no sentido pleno. É necessário que todos os sujeitos ali inseridos trabalhem em equipe e empenhem-se a fazer o melhor pela melhoria da escola, especialmente no que se refere à qualidade do ensino, pois a escola deve ser um espaço de convívio democrático e aprendizado.

Em relação ao exposto a Diretora da escola faz suas colocações:

“Na nossa escola a gestão democrática acontece, pois há diálogo, tudo é decidido em conjunto, assim há também o comprometimento de cada um e o nosso principal papel é fazer acontecer a aprendizagem por meio do trabalho pedagógico. Acreditamos que o que é decidido deve também ser cumprido, a escola precisa também de regras, trabalhar limites, senão vira bagunça e o aprendizado não acontece. É preciso também criar uma consciência de participação em todos os segmentos da escola”.

Nesse sentido, Silva (2010) coloca o seguinte:

O diálogo, a ação cooperativa e tomada de consciência aplicam-se ao trabalho escolar, a convivência e as atividades de integração. A escola é uma instituição construída para facilitar a aprendizagem dos alunos. Um dos âmbitos de participação indispensável é o do trabalho escolar. Trata-se de levar alunos a tomar parte na organização do trabalho escolar e de descobrir sentido pessoal e social da escola. Se a aprendizagem é uma função indiscutível da escola, a relação e a convivência, são hoje algumas das realidades mais importantes da instituição docente (SILVA, <http://www.webartigos.com/articles>, 2010, p.2).

Então, focar a gestão escolar com ações democráticas significa a permanente absorção de fins pedagógicos para que a escola possa almejar a sua função social. E, sendo assim, é preciso considerar a educação como processo de apropriação da cultura humana produzida historicamente e a escola como instituição que prevê a educação sistematizada.

Sabe-se que uma boa escola é aquela que promove a aprendizagem de todos os seus alunos e lhes assegura uma trajetória de sucesso. Assim sendo, é imprescindível que a gestão escolar esteja voltada para o que ocorre no cotidiano escolar (escola, família, comunidade), pois todos os acontecimentos relacionados ao aluno afetam diretamente o seu desempenho escolar e suas

atitudes/comportamentos. Se o aluno é aceito na sua totalidade sente-se integrado na escola. Por isso, os educadores muitas vezes, precisam ir “a campo” pesquisar o cotidiano do aluno, conhecer sua história de vida, a fim de buscar respostas que reflitam diretamente os seus desempenhos, “desocultando o oculto”, pois só assim serão capazes de compreender a realidade do aluno. Dessa forma a gestão terá uma participação significativa, estimulará a discussão contínua da prática pedagógica, classificará a realidade, trará à tona o processo de construção da própria escola, por meio da criatividade, com as formas mais abrangentes, mais específicas do que a escola necessita. A escola deve vivenciar a cidadania no seu cotidiano escolar com constantes reflexões sobre o processo de aprendizagem, analisando as causas do sucesso e do fracasso escolar: repetência e evasão. Por isso, não pode ignorar os problemas que afetam a aprendizagem do aluno e sua permanência na escola, mas deve buscar respostas e meios para solucionar tais problemas.

A escola é um espaço onde alunos e professores passam muito tempo envolvidos partilhando saberes e linguagens, ela é um centro de relações. Cabe salientar que o bom andamento do processo ensino-aprendizagem depende fundamentalmente da boa relação, do diálogo, da troca de ideias entre os entes envolvidos.

Em relação à experiência da professora D em trabalhar na Escola Santos Reis coloca que:

“Vim de uma escola onde por muitos anos trabalhava sozinha. Aqui estou desde 1997. Foi uma experiência nova, antes trabalhava sozinha, com classe multiseriada, não tinha com quem trocar idéias. Aqui há troca de experiências com todos os colegas. O convívio é muito bom para o crescimento profissional.”

A escola como entidade coletiva deve proporcionar mecanismos de participação, o fazer junto, é premissa para alcançar os objetivos propostos. Nesse contexto, Silva ressalta que:

A escola é um espaço onde vivem adultos e jovens por grande período de horas por dia. Isso supõe uma fonte de experiências de socialização e de educação moral de grande alcance. Nenhuma escola pode esquecer a organização das relações interpessoais e da convivência. Na medida em que a escola é um espaço de vida, recai sobre ela a necessidade de organizar os acontecimentos que fazem parte da vida das pessoas e da coletividade (SILVA, <http://www.webartigos.com/articles>, 2010, p.3).

Por tudo isso, pode-se afirmar que é missão da escola criar oportunidades para o desenvolvimento de relações interpessoais, cognitivas, afetivas e éticas pelo processo de construção e reconstrução de conhecimentos. Transformar a escola num lugar onde se desenvolvam novas experiências e competências é parcela de contribuição de cada um para melhorar nossa sociedade e um desafio de todos, bem como tornar realidade uma educação básica de qualidade.

No entanto, para uma melhor qualidade da educação há ainda muitos limites e entraves a superar. Segundo a Professora D :

“A indisciplina, a falta de motivação dos alunos, especialmente dos anos finais prejudicam a aprendizagem. Os pais também devem ser mais participativos, até o 5º ano, ainda acompanham mais a vida escolar de seus filhos, depois pensam que já estão grandinhos e é aí que falham”.

Sabe-se que a indisciplina prejudica a aprendizagem. Então, os professores precisam prevenir comportamentos indisciplinados usando algumas estratégias: cativar o aluno para as aulas, favorecer o desenvolvimento da autoconfiança e respeito mútuo, planejar aulas atrativas que prendam o interesse dos alunos e discutir regras de comportamento são algumas delas. Pois, segundo Franco (2009):

Os atos indisciplinados são conseqüências inevitáveis de condições e fatores desfavoráveis que estão atuando sobre o psiquismo dos educandos, ameaçando desintegrar sua personalidade e o desajuste da vida escolar (FRANCO, <http://www.webartigos.com/articles-2009> p.2 -em 05 de julho de 2010)

Ao analisar o PP da escola, percebe-se que está sendo feito um trabalho no sentido de amenizar a questão da indisciplina dos alunos. Isto está evidente nas normas de convivência (PP) e na fala do aluno B:

“Serão construídas a cada início de ano letivo, com a participação dos alunos, normas de convivência. Constam no Plano Global da Escola e devem estar em consonância com a legislação vigente” (Recorte do PP p.24).

“O trabalho da diretora é bom porque consegue o respeito e a disciplina na escola; ela muitas vezes entra na minha sala; fala em particular e/ou em grupo sobre a aprendizagem. Dá muitos conselhos. Quando é preciso chama os pais para reuniões”(Aluno B).

Salienta-se que a gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, devemos observar

procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas. Torna-se necessário exercer funções que fortaleçam a presença e a atuação das pessoas envolvidas. O modo democrático de gestão abrange o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados. Trata-se, portanto, de fortalecer procedimentos de participação das comunidades escolar e local no governo da escola, descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades. É o que contempla o PP da escola:

“A escola oferece mensalmente ou sempre que a situação assim o exigir, reuniões didático-pedagógicas aos professores... e com a comunidade escolar, garantindo o compromisso da Escola com a democratização da educação.”(PP p. 24)

A função primordial do diretor escolar, baseada na liderança e competência, é manter a escola em atividades harmoniosas, participativas e produtivas, delegando, acompanhando e exigindo tarefas com autenticidade e ponderação, transformando o discurso em ação. “Assim como a essência da gestão é fazer a instituição operar com eficiência, a eficácia da gestão depende, em grande parte, do exercício da liderança” (ANDRADE, 2004, p. 17).

Nas escolas e nos sistemas de ensino, a gestão democrática tem por objetivo envolver todos os segmentos interessados na construção de propostas coletivas de educação. Assim, um dos caminhos possíveis para a construção da gestão democrática da escola é a construção coletiva do Projeto Pedagógico

Ao analisar o Projeto Pedagógico da escola pesquisada, percebe-se que é este o resultado de uma experiência coletiva, onde se propõe colocar em prática paradigmas educacionais em sintonia com a filosofia da escola: “Crescer em responsabilidade e socialização”. Por outro lado, expressa a identidade da escola, onde está presente sua própria cultura permeada por valores e expectativas, seus costumes, tradições e condições historicamente construídas a partir de contribuições individuais e coletivas. A seguir recortes do PP da escola.

“Para verificar que trabalho precisa ser realizado para uma “escola ideal” foi realizado um trabalho de pesquisa, conforme visão dos segmentos que compõem o Educandário: professores, pais e alunos. O questionamento se resumiu em quatro questões: a) Que educadores precisamos? B) Que alunos queremos formar? C) Que escola almejamos? D) Que comunidade(sociedade) queremos formar?”(PP p.8)

“É preciso possibilitar o envolvimento de todos num trabalho conjunto para que aconteça verdadeiramente a formação de sujeitos cidadãos, participativos, empreendedores, responsáveis, críticos, e socialmente comprometidos”(PP p.15)

Pelo exposto, percebe-se que houve a participação da comunidade escolar na construção do PP. Então, a gestão democrática da escola que é contemplada como exigência no seu Projeto Pedagógico, propõe que a busca das relações de poder pressupõe gerar integração, cooperação e participação.

Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. Por que concreta? Porque o concreto (cum crescere, do latim, é crescer com) é o que nasce com e que cresce com o outro. Este caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares (CURY apud OLIVEIRA, 2005, p. 20).

Para cumprir com sua filosofia a escola:

“Acredita que precisa trabalhar para a formação de sujeitos críticos e ativos, que promovam através do diálogo, uma análise crítica da realidade, saindo da superficialidade dos acontecimentos/fatos para encontrar as causas e efeitos. Precisa formar indivíduos que pensem, que decidam, que sejam responsáveis, que levantem hipóteses, que encontrem soluções e que utilizem a ação para transformar conscientemente a realidade política e social”(PP p.16).

Muito perceptível no Projeto Pedagógico é também a preocupação com o envolvimento e acompanhamento da família. Segue recorte do PP:

“O acompanhamento da família será realizado através de atendimentos individualizados, orientações, reuniões grupais por unidade pelos professores, Coordenação Pedagógica e Direção da Escola.”(PP p.31)

Além do Conselho de Classe, os pais são chamados individualmente conforme necessidades constatadas pela direção e professores e orientados a acompanhar seus filhos, bem como motivá-los para a aprendizagem.

Os alunos entrevistados, aluno A e aluno B enfatizam na sua fala:

“Meus pais cobram as atividades extra-classe, não deixam fazer em cima da hora, querem sempre que eu dê o melhor de mim, me ajudam, vão na escola nas reuniões e ajudam a escola quando são chamados.” (aluno A)

“Tenho apoio e ajuda. Meus pais falam com a diretora e com meus professores sobre minha aprendizagem”.(aluno B)

Então, a educação perpassa tanto o ambiente escolar quanto o familiar. A interação entre ambos é muito importante para o sucesso do processo ensino-aprendizagem. Nessa perspectiva, Zaguri (2008) afirma que:

A participação não obrigatoriamente demanda muito tempo. Deve ser antes de tudo qualitativa, isto é, não é preciso ir à escola todos os dias, assumir funções em comissões ou algo assim; quem puder e quiser, pode fazê-lo, porém mais importante é deixar claro para os filhos que acreditam no trabalho da escola, que estudar não é opção, é obrigação e que os professores têm o apoio da família. Além disso, a supervisão às tarefas e a atenção que dão aos comunicados que o colégio envia, explicitam concretamente às crianças a dimensão que a família dá aos estudos. Atualmente o que a escola mais necessita ter é o apoio da família e da sociedade para poder fazer o seu trabalho de forma eficiente (ZAGURI, <http://portaldoprofessor.mec.gov.br/conteudoJornal.html?idConteudo=63> p. 2).

Pelo exposto, a participação efetiva dos pais no processo de aprendizagem facilita a aprendizagem. Escola e família são responsáveis pela inserção do sujeito no contexto social, devendo torná-lo capaz de alcançar o conhecimento com autonomia e acompanhar as mudanças sociais, tecnológicas e econômicas. “Ensinar é propiciar situações que permitam ao educando modificar o seu comportamento de determinado modo” (SEAGOE, 1978, p. 07).

Evidencia-se, então, que o Projeto Pedagógico da escola trata de um processo participativo que envolve a troca de informações, a troca de conhecimentos e de experiências, a busca pela autonomia, pela descentralização. O PP dessa escola acaba, sim, se transformando num processo democrático e toda essa busca implica em assumir o compromisso com as transformações sociais. Está evidente nas entrelinhas, que não se trata de um documento dado como pronto e acabado, constantemente é feita uma avaliação de todos os segmentos e processos que se desenvolvem na escola.

“Ao final do ano letivo, a comunidade escolar avalia suas atividades previstas no PP com objetivo de verificar avanços, limitações com relação a reprovação, evasão, assiduidade, revendo suas práticas, metodologia proposta e conhecimentos trabalhados, na busca de um aprimoramento da ação didático-pedagógica.” (PP p.25)

Segundo as colocações da professora D, as alterações mais significativas que estão propostas no PP é “o acompanhamento do aluno e da família, visando diminuir o índice de repetência”.

Recorte do PP:

“Visando a diminuição do índice de repetência, será realizado um acompanhamento periódico dos alunos com baixo rendimento escolar.”(PP p.31)

Para tanto, é feito um acompanhamento através da observação e intervenção em relação aos registros diários feitos pelo professor. No Conselho de Classe, órgão colegiado composto pela direção, professores, pais e alunos, discutem e avaliam o processo ensino-aprendizagem. “... o Conselho de Classe será proponente das ações que visem à melhoria da aprendizagem” (PP p. 24)

Conhecendo muito bem a escola (atuação de 23 anos na mesma), é percebida a originalidade do Projeto Pedagógico, lendo-o e analisando-o percebe-se que a sua identidade ali está retratada.

A sua construção coletiva, ocorreu visando, antes de tudo, à instalação de uma autonomia construída e dialogada na escola e não meramente para cumprir um dispositivo legal (LDB). Essa autonomia, sim, foi criada em torno de um projeto educativo que visa, primordialmente, à melhoria da qualidade do ensino e ao sucesso da aprendizagem do aluno mesmo tendo, ainda, um índice de aprovação não satisfatório e um IDEB baixo, pois entende-se que a educação é um permanente processo de construção e reconstrução. Essa é a razão que torna importante a construção do Projeto Pedagógico. Por outro lado, tem a escola a preocupação de manter uma permanente reflexão sobre seus conceitos construídos e a suas práticas pedagógicas que devem ser avaliadas “enquanto motivação e produção de conteúdos, no que se refere: à metodologia, aos conteúdos programáticos e à totalidade das atividades pedagógicas realizadas” (PP p. 24).

Lembra-se que pedagógico é considerado relativo à pedagogia. Pedagogia é o ato de educar, estuda diversos temas relacionados à educação, tanto no aspecto teórico quanto no prático. A pedagogia tem como objetivo principal a melhoria no processo de aprendizagem dos indivíduos, através da reflexão, sistematização e produção de conhecimentos.

Considerando a prática como aplicação das regras ou dos princípios de uma arte ou ciência na sociedade em que se vive, as práticas pedagógicas são realizadas com base nos conhecimentos pedagógicos dos sujeitos envolvidos no contexto escolar. Assim, os saberes práticos, são procedentes “das experiências cotidianas da profissão, contextualizados e adquiridos em situação de trabalho” (ALTET, 2001, p. 30).

Em relação à prática pedagógica a professora A da Escola Santos Reis afirma que:

“Toda prática pedagógica precisa trazer objetivos bem claros e pertinentes à proposta de ensino-aprendizagem do professor e estes precisam ser levados ao conhecimento dos pais e estudantes. Por isso é preciso ter um planejamento bem organizado, deixar claro aos alunos, no início da aula, tudo o que vai ser trabalhado naquele dia e por que se trabalha os assuntos abordados. É relevante manter a disciplina em sala de aula ressaltando sempre o respeito, a organização e a responsabilidade de cada um como estudante.

A aprendizagem do aluno é uma caminhada, uma vez que toda criança/adolescente apresenta um ritmo único no processo de aprendizagem. Ao se tratar de educação, não existe receita pronta. Mas isso não significa que não existam caminhos que possam ser seguidos, de maneira que venham a contribuir para atuar em situações, em especial com o ritmo de aprendizado de cada indivíduo. Como professora procuro ser receptiva, atenciosa, ouço a todos, explico sempre ... todos têm o direito de aprender, devem ser tratados com igualdade e acolhidos com carinho.

Para trabalhar o coletivo, levo sempre algo específico para a sala de aula a fim de que os alunos possam participar da discussão. Assim percebo o interesse dos alunos em explicar suas ideias, contar fatos importantes de sua vida. Percebo o quanto é importante falar de sua família, de sua vida, assim posso conhecê-los melhor. Sempre procuro trazer uma novidade, para as aulas ser atrativas. Os trabalhos são realizados em duplas, em grupos maiores, às vezes individualmente. Usam o laboratório de informática, fazem apresentações literárias, jogos didáticos, paródias... variando conforme a necessidade para que as aulas sejam diferentes e prazerosas. Procuro inovar, ser criativa, usar uma metodologia para cativar a atenção dos alunos e fazer com que gostem de aprender e estar na escola.”

Ressalta-se que as práticas pedagógicas se constituem no cerne das políticas públicas que pressupõem planejamento e estratégias de ação docente, assim, o fazer pedagógico se constitui em um cenário em que “o docente raramente atua sozinho. Ele se encontra em interação com outras pessoas, a começar pelos alunos” (TARDIF, 2007, p. 49-50).

O cotidiano dos educadores perpassa pelo entrecruzamento de culturas, conforme Pérez Gómez (2001, p. 17) “cultura é o resultado da construção social”, seu contexto é movimentado pela historicidade, marcada por modelos e metodologias que causam “embaraçados e envoltos em novos dilemas, os

professores lutam entre os velhos e os novos modelos/valores que lhes são oferecidos” (COSTA, 2005, p. 1270), ainda segundo Costa:

Observa-se, pois, uma valorização tal desse “que fazer” pedagógico que, sob os ombros dos profissionais da educação, terminaria por pesar uma enorme responsabilidade moral: a de civilizar uma vila, uma coletividade, uma cidade, um estado, um país e, em nossos dias, todo um mundo que inexoravelmente se globaliza (COSTA, 2005, p. 1265).

Assim, percebe-se a dimensão da responsabilidade dos professores, suas práticas pedagógicas transcendem as leis impostas pelo Estado, o fazer pedagógico está além da busca e construção de uma gestão democrática na instituição escolar, essa construção é marcada por sujeitos com uma história, que ocupam um lugar já instituído e ao mesmo tempo que ocupam um lugar já instituído trazem presente consigo sua ideologia.

Se a escola ainda trabalha e forma com ideologias marcadas pelo ensino tradicional e nossos educadores vêm dessa formação, como podemos e devemos mudar as práticas?

Então, buscar compreender as transformações atuais pode ser uma das possibilidades de modificar as práticas. Os sujeitos/gestores que percebem que o mundo está mudando, também entendem que o aprendizado em sala de aula necessita ser modificado. Para isso é necessária a capacitação e a formação continuada dos professores. Sobre isso afirma a professora D:

“No nosso PP está contemplada a nossa formação continuada, o que acontece proporcionado pela Secretaria Municipal da Educação e Cultura e pela escola. Neste ano, e já no ano passado, com os recursos do PDE os professores estão recebendo uma atenção maior pela própria escola: palestras, seminários, reuniões de estudo...”

Nesse sentido, a escola, no seu Projeto Pedagógico, contempla a formação continuada dos professores, conforme recorte da ata de reunião administrativa-pedagógica:

“..reuniram-se a equipe diretiva, os professores e funcionários da Escola para realizar a avaliação e reformulação do Projeto Pedagógico, levando em consideração os resultados do IDEB e as ações que precisam ser planejadas para que se obtenha resultados positivos ... foi apresentado a todos o PDE-Escola (o que é, seu funcionamento e as ações que poderão ser tomadas)”(Ata n. 01/2009).

A escola formou em assembléia o Comitê Estratégico integrado por representantes da equipe diretiva, professores, pais, funcionários e alunos. Este Comitê, dirigirá os trabalhos de formação continuada dos professores, bem como envolverá pais e alunos no processo. Dessa forma está buscando alternativas para uma escola mais democrática e participativa com o intuito de buscar a qualidade do ensino.

“...o Comitê Estratégico, criou e apresentou as ações e metas do Programa PDE-Escola, as quais deverão ser desenvolvidas no decorrer do ano letivo... falou-se ainda sobre o rendimento escolar dos alunos e o uso de novas metodologias de ensino”(Ata n. 04/2009).

“... foi apresentado aos pais o perfil dos alunos da Escola, as metas e ações a serem executadas e atingidas durante o ano letivo referente ao PDE-Escola ... para isto serão contratados profissionais para ministrar oficinas pedagógicas aos professores e promovidos encontros bimestrais com os professores...” (Ata n. 05/2009).

Assim, a escola está oferecendo condições para que a formação continuada aconteça, pois entende que:

(...) o desenvolvimento de uma prática reflexiva eficaz tem que integrar o contexto institucional. O professor tem de se tornar um navegador atento à burocracia. E os responsáveis que queiram encorajar os professores a tornarem-se profissionais reflexivos devem tentar criar espaços de liberdade tranquila onde a reflexão na ação seja possível (SCHÖN, 1992, p. 87).

Assim, o professor precisa ser também um estudioso e, para isto, devem ser proporcionados espaços para estudo e reflexão para que possa desempenhar seu papel com segurança: o de orientar e guiar as atividades dos alunos, fazendo com que aprendam progressivamente, o que significam e representam os conteúdos escolares. No processo ensino aprendizagem o professor ainda precisa considerar alguns princípios: a história do aluno; fazer com que ele acredite em si e na sua capacidade; a aprendizagem deve ser significativa - o ensino precisa ser motivador; o aluno precisa exercitar seus conhecimentos, aplicando-os em atividades práticas; identificar os modos pelos quais cada aluno se aproxima do conhecimento; o “aprender a aprender” é fundamental para que o aluno conquiste autonomia para continuar aprendendo. O ser e fazer das escolas e dos educadores pode fazer a grande diferença, precisam ter uma visão global e abrangente, assim como uma ação articulada, dinâmica e participativa. A metodologia de trabalho deve cativar os

alunos para pensar, construir, ser críticos, saber agir nessa nova sociedade que aponta, é preciso desenvolver habilidades e competências.

Para a elaboração do PP da escola, a mesma se embasou nos conceitos de Paulo Freire que coloca:

A educação que se impõe aos que verdadeiramente se comprometem com a libertação não pode fundar-se numa compreensão dos homens como seres 'vazios' a quem o mundo 'encha' de conteúdos; não pode basear-se numa consciência especializada, mecanicista compartimentada, mas nos homens como 'corpos conscientes' e na consciência intencionada ao mundo. Não pode ser a do depósito de conteúdos mas a da problematização dos homens em relação com o mundo (FREIRE, 1987, p. 67).

Assim como o mundo não é mais o mesmo, nossos alunos também não são mais os mesmos, daí a necessidade de novas práticas de ensino para atingir a qualidade na educação. Os educadores precisam estar inteirados e abertos à mudanças, estudar, aprender a planejar com os alunos, buscar o novo, ser comprometidos, lutar por seus objetivos e prioridades, ter paixão por seu trabalho.

Assim, é fundamental que a relação pedagógica entre professor e aluno e deste com os demais seja fundada num verdadeiro esforço de convivência. Além disso, o planejamento "deve contemplar a possibilidade de um movimento de ação/reflexão/ação na busca constante de um processo de ensino/aprendizagem significativo"(PP).

Conforme as colocações da professora B da escola pesquisada:

A prática pedagógica deve ser revista toda vez que se planejou e não se conseguiu atingir as atividades propostas. É preciso empenhar-se o máximo para o aluno aprender os conceitos básicos, pré-requisitos para o aluno contextualizar o saber. É essencial também, estar consciente de que a era digital vem se apresentando com uma significativa velocidade de comunicação e isso não pode ser ignorado. As escolas ainda precisam se questionar para que funções no futuro estão preparando os jovens.

Então, planejar e replanejar a prática pedagógica é primordial. Buscar compreender as transformações atuais pode ser uma das possibilidades de modificar essas práticas. Os sujeitos/ gestores que percebem que o mundo está mudando, também entendem que o ensino em sala de aula necessita ser modificado.

Nesse sentido, ressalta-se, mais uma vez, a importância da formação continuada. Os professores precisam ser eternos estudantes, capacitar-se cada vez

mais buscando inteirar-se também no mundo das tecnologias, pois, nunca em toda história as informações e produtos circulam com tanta rapidez. Os novos meios de comunicação, especialmente a internet, fizeram cair as barreiras fronteiriças do mundo e qualquer cidadão hoje acessa jornais, museus, bibliotecas, enfim, o que se possa imaginar está ali. Isso democratizou o saber e facilitou o progresso individual. A tecnologia criou novos hábitos e padrões de comportamento. Hoje, o profissional que não se mantém atualizado com sistemas e tecnologias, fica à margem da sociedade. O sujeito/gestor deve adotar o hábito da aprendizagem permanente, continuada, capaz de acompanhar a evolução e as transformações do mercado. Entende-se assim que “o papel do educador é estimular e administrar a curiosidade” e que “na era da informação, o aprendiz do futuro é o aprendiz permanente” (DIMESTEIN, 1999, p. 7).

Os alunos sentem-se atraídos por aulas diferentes, então, é primordial trabalhar no sentido de que o aluno saiba ir em busca, construir seu conhecimento. Nesse sentido, os alunos A e B foram unânimes em suas colocações:

“Gosto quando os professores fazem trabalhos diferentes, atrativas, quando nos levam no laboratório de informática, alguns fazem com frequência, outros nunca nos levam.”

No mundo da comunicação, das inovações tecnológicas, as crianças e adolescentes sofrem influências no seu comportamento. Pensando assim, a professora D faz as suas considerações:

“Os alunos estão mudando e o professor precisa acompanhar essa mudança. Fazer uso das TICs é fundamental, trazer atividades diferentes e trabalhar de maneira diferente é preciso e tudo isso exige um bom planejamento e formação do professor.”

Sabe-se que os alunos estão constantemente interagindo com tecnologias e entram em contato com todo tipo de informação. Por isso, segundo Mercado (2009):

A utilização das TICs permite dinamizar as aulas, estimular o senso crítico, a criatividade em função de uma educação para a autonomia, descobrindo novos paradigmas, que permitirão aos educandos entrarem no terceiro milênio com uma educação mais humanitária. Ajudam o professor, atrai os alunos, aproxima a sala de aula do cotidiano, das linguagens de aprendizagem e comunicação da sociedade urbana e, também, introduz novas questões no processo educacional (MERCADO, <http://www.oei.es/noticias/spip.php/article4813> p. 1).

Assim, os professores necessitam incluir a utilização desses recursos no planejamento de suas aulas, para que os alunos possam obter, comparar e analisar informações permitindo criar situações em que os alunos interagem com os conteúdos de diferentes formas: textos, imagens, sons; favorecem um ensino contextualizado, ou seja, que incorpore as práticas sociais como saber escolar. Para isto também é necessário que os professores conheçam as ferramentas que o computador oferece para poder repassar com mais segurança aos alunos. Conforme está descrito no PP da escola e em Ata de reunião pedagógica e administrativa realizada pelo Comitê Estratégico do Plano de Desenvolvimento da Escola, percebe-se que a escola está caminhando para a busca desses recursos:

“A escola deve promover aos alunos, o acesso ao conhecimento sistematizado e, a partir deste, a construção de novos conhecimentos, preocupando-se com a formação de um homem consciente e participativo na sociedade em que está inserido” (PP)

“...a equipe diretiva e os professores se reuniram para a segunda etapa da oficina de informática referente a ação o PDE-Escola, com a finalidade de conhecer melhor os recursos oferecidos pelas TICs e que podem ser utilizados em aula, proporcionando assim aulas diferentes e atrativas aos alunos...”(Ata n. 09/2010).

Então, não podem mais os professores ignorar as vantagens que as tecnologias proporcionam, pois estas podem trazer hoje dados, imagens, resumos de forma rápida e atraente. O papel principal do professor, nesse sentido, é ajudar o aluno a interpretar esses dados, a relacioná-los e contextualizá-los. Sobre a formação docente Nóvoa, afirma que:

(...) É preciso trabalhar no sentido diversificado dos modelos e das práticas de formação, instituindo novas relações dos professores com o saber pedagógico e científico. A formação passa pela experimentação, pela inovação, pelo ensaio de novos modos da trabalho pedagógico, e por uma reflexão crítica sobre a sua atualização. A formação passa por processos de investigação, diretamente articulados com as práticas educativas (NOVOA, 1992, p. 28).

O sujeito/gestor precisa, então, assumir novos modos de trabalho pedagógico, pois passa a ser o mediador capaz de analisar que fontes de informação possuem as melhores evidências sobre um determinado fato. Só o professor pode fazer isso e só ele conhece o estilo de aprendizagem de cada aluno, ajudando-o a encontrar o seu caminho. E isso nenhuma máquina pode fazer. A

função do professor é não mais, a de principal transmissor de informações e sim de mediador, mas para isso ele precisa estar informado, capacitado.

Num mundo onde a informação e o conhecimento são, cada vez mais a fonte de transformação da sociedade, torna-se necessário estar em constante busca de conhecimento. Dessa forma Nóvoa afirma que:

É preciso combater a mera reprodução de práticas de ensino, sem espírito crítico ou esforço de mudança. É preciso estar aberto às novidades e procurar diferentes métodos de trabalho, mas sempre partindo de uma análise individual e coletiva das práticas (NÓVOA,2001, p. 45).

O professor que atua nessa perspectiva tem uma intencionalidade enquanto responsável pela aprendizagem de seus alunos e esta constitui o seu projeto de atuação, elaborado com vistas a respeitar os diferentes estilos e ritmos de trabalho dos alunos. O trabalho colaborativo na escola, no que se refere ao planejamento e execução das ações, onde todos os envolvidos sejam parceiros e sujeitos de aprendizagem, cada um atuando segundo o seu papel e nível de desenvolvimento.

É a partir de uma mudança pessoal e profissional que se começa a refletir sobre a mudança, trabalhando por uma educação que incentive a imaginação, a leitura prazerosa, a escrita criativa, favorecendo a iniciativa, a espontaneidade, o questionamento e a inventividade, de maneira a promover e vivenciar a cooperação, o diálogo, a partilha e a solidariedade.

Segundo as afirmações da professora D:

“Os alunos estão mudando, a nossa metodologia, então, não pode ser mais a mesma de anos atrás. O nosso papel é proporcionar a aprendizagem. Então temos que também proporcionar atividades diferentes para atrair e atingir o aluno”. O planejamento e a organização são primordiais”.

Nesse sentido, a escola também busca subsídios para formar os professores, conforme registros em Ata de reunião de formação continuada:

“... nesta data reuniram-se os professores da escola e a professora Margarete Sirena, Mestre em Educação nas Ciências Área da Pedagogia ... com atividades práticas as quais contemplam sugestões de metodologias diferenciadas para trabalhar em sala de aula. A professora trabalhou a importância da realização de atividades diferenciadas e, na utilização de novas metodologias de ensino para o êxito da aprendizagem do aluno” (Ata n. 12/2010).

Assim, o professor que se precisa, é o profissional que busca a formação continuada para conhecer e acompanhar as constantes mudanças que acontecem na educação e buscam novas metodologias de trabalho.

Ressalta-se que os professores da escola pesquisada já têm uma preocupação maior com a qualidade do ensino, em melhorar os índices de reprovação. Para isso estão buscando aperfeiçoamento e qualificação, pois têm noção da dimensão de sua responsabilidade para com a aprendizagem do aluno, afinal estão colocando na vitrine o resultado de seu trabalho.

A própria equipe diretiva da escola está muito atenta e empenhada para modificar o quadro em relação à repetência, com maior índice nos anos finais, bem como está preocupada com o baixo IDEB constatado na escola. Sobre isso a Diretora explica:

“ A nossa escola, é uma escola polo, recebe alunos, a partir do 6º ano também de outras escolas onde eram acostumados a frequentar uma classe multiseriada, vêm a nossa escola e sofrem o impacto da mudança; da mesma forma os alunos que já eram nossos nos anos iniciais. Começam a ter um professor para cada disciplina e alguns professores não entendem que o aluno precisa de um tempo para se adaptar. Também é nessa fase que o aluno começa a abstrair mais, ainda é preciso trabalhar muito com o concreto, o aluno precisa visualizar, os conteúdos precisam ser contextualizados. A interdisciplinaridade também não acontece da mesma forma que nos anos iniciais. Precisa ser mais forte a questão da troca, do diálogo entre os professores das diferentes disciplinas. Às vezes dá a impressão que cada um só precisa cuidar de sua “gaveta”, de sua disciplina. É preciso ainda trazer atividades mais atrativas, alguns professores não utilizam a riqueza de recursos didáticos que a escola oferece (biblioteca, jogos, vídeos, internet...). É preciso educar para o aluno ser mais reflexivo, que saiba pensar, interpretar, buscar os resultados. Como diretora, estou desafiando, juntamente com minha equipe, diariamente os professores e, sobretudo oferecendo o meu apoio.”

A preocupação com o conhecimento, a interação, a reavaliação das práticas pedagógicas deixam clara a necessidade de medidas que busquem conscientizar todos os educadores sobre a importância do trabalho coletivo no âmbito escolar.

Vasconcellos (2005, p. 126-127) assim define estas expectativas: “Ser professor não é ser mero transmissor de informações, é garantir que o aluno aprenda, é ser capaz de favorecer as condições para a efetiva aprendizagem por parte de todos os alunos. Portanto, é fundamental atender o aluno em suas dificuldades”.

Então, a participação e o esforço conjunto para um trabalho que promova a aprendizagem do aluno são possíveis e necessários. É o que ressalta Lück:

Não se pode pensar em estabelecer o processo de participação na escola apenas parcialmente ... A participação é um princípio a permear todos os segmentos, espaços e momentos da vida escolar e dos processos de ensino, de acordo com os postulados democráticos, orientadores da construção conjunta (LÜCK, 2006, p. 63).

Por tudo isso, a gestão deve ser democrática e participativa para efetivamente assegurar um ensino de qualidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada revela que é possível uma organização escolar democrática que esteja pautada no sucesso da aprendizagem do aluno, considerando os critérios fundamentais adotados para que isto aconteça. Isto foi possível constatar na escola em estudo, visto que decisões participativas com vistas a um processo pedagógico que favoreça a aprendizagem possibilitam adotar práticas pedagógicas que visem a qualidade na educação.

Após as leituras, reflexão e conversa com outros colegas, registra-se que apesar de buscar a imparcialidade, um texto nunca é neutro, sempre tem as marcas da formação, seja de cunho ideológico, histórico, bem como vivências do pesquisador em seu trabalho.

Este aspecto se salienta, considerando a vivência da pesquisadora no contexto da própria escola pesquisada, pois, tendo trabalhado vinte e três anos na escola como diretora e também professora percebe-se, através da pesquisa, muitas situações em que se deparou com questões fáceis na teoria e difíceis na prática.

Isto se afirma por sentir-se necessária a reflexão do que seja realmente uma gestão democrática em uma escola e de avaliar e reavaliar as práticas pedagógicas construídas coletivamente entre professores e alunos e isto é um aprendizado em que ambas as partes aprendem, o que nos remete a Freire (2003) quando diz: “o ensinar inexiste sem aprender e vice-versa”. Nessa dinâmica os educadores e educandos se modificam continuamente em sujeitos autores e construtores dos seus saberes. Por isso, ensinar não é transferir conhecimentos, mas criar as possibilidades para sua produção ou a sua construção”.

Percebe-se que os professores da escola pesquisada, iniciaram uma caminhada, mas ainda têm muito a fazer para zelar por uma qualidade na educação que garanta e dê condições para o aluno crescer, ser cooperativo, ser um cidadão participante, consciente e ativo nessa sociedade, pois é imprescindível assegurar o acesso e a permanência, incluindo todos num processo educativo de qualidade. Quanto a gestão democrática e participativa há espaços de trocas, mas ainda precisa avançar. Por isso, neste ano, está implantando o seu Conselho Escolar, que a contar do segundo semestre começará os seus trabalhos ampliando os espaços de democratização.

Ficou evidente também na pesquisa que a escola, enquanto espaço de construção e transformação não deve negar sua historicidade e sim conhecer e trabalhar para continuar construindo uma história marcada por conquistas e superação.

No entanto, é preciso buscar caminhos de modo que esta utopia se efetive, é preciso trabalhar e acreditar no ser humano, melhorando cada vez mais a democratização da gestão educacional, encurtando o caminho entre a teoria e a prática. Assim, pesquisas dessa natureza podem contribuir para olharmos as nossas práticas como gestores/educadores de outra forma, desconstruir nossas “verdades” e repensarmos nossas ações.

7 REFERÊNCIAS

ALTET, Marguerite. As competências do professor profissional: entre conhecimentos, esquemas de ação e adaptação, saber analisar. In: PERRENOUD, Philippe et al. Formando professores profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ANDRADE, R. C. de. **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA. **Lei n. 11.695, de 10 de dezembro de 2001, altera a LEI No 10.576, de 14 de novembro de 1995, que dispõe sobre a gestão democrática do Ensino Público e dá outras providências.** <www.al.rs.gov.br/Legis/Arquivos/11.695.pdf>. Acesso em 8 de maio de 2010.

BRASIL, **Constituição de 1988 da República Federativa do Brasil**, promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n. 20, de 15-12-1988. 21.Ed. São Paulo: Saraiva,1999.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei n. 9394/96 de 20 de dezembro de 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CURY, C. J. Gestão Democrática dos Sistemas Públicos de Ensino. In: OLIVEIRA, M. A. M. (org). **Gestão Educacional: Novos olhares Novas abordagens**. Petrópolis: Vozes, 2005.

COSTA, S. S. G. **De fardos que podem acompanhar a atividade docente ou de como o mestre pode devir burro (ou camelo)**. Educação e Sociedade. Campinas, v.26, n.93, set./dez. 2005.

DIAS, E. P. **Conceitos de gestão e administração**: uma revisão crítica. Revista Eletrônica de Administração. Vol. 01. edição 01. jul./dez. Franca-SP: Facef, 2002.

DIMENSTEIN, Gilberto. **Aprendiz do futuro: cidadania hoje e amanhã**. Editora Ática: São Paulo, 1999.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1996.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 2ª Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **Gestão do Trabalho Pedagógico: Supervisão e orientação Escolar**. Curitiba: UNINTER, 2008.

FILHO, G. **Professor se forma na escola**. Revista Nova Escola. São Paulo, n.142, p.45-48, maio. 2001.

FRANCO, Zenaide. **Fator que causa dificuldades no aprendizado dos alunos.** <<http://www.webartigos.com/articles/30460/1/INDISCIPLINA/p.1.html>> -Acesso em: 05 de jul. de 2010.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

_____. **Pedagogia do Oprimido.** 17ª Ed. . Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GADOTTI, M. **Pressupostos do projeto pedagógico.** In: Conferência Nacional de Educação para Todos, 1. Anais. Brasília: MEC, 1994.

_____. Projeto Político-Pedagógico da Escola: fundamentos para sua realização. IN.: GADOTTI, M. & ROMÃO, J. E. (orgs). **Autonomia da Escola:** princípios e propostas. 4 ed.. São Paulo: Cortez. Instituto Paulo Freire, 2001 (guia da escola cidadã, vol 1).

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (orgs.). **Autonomia da Escola: princípios e propostas.** São Paulo: CORTEZ, 2002.

LEÃO, A. C. **Introdução à Administração Escolar.** 2ª edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1945.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão Escolar Teoria e Prática.** 5. ed. Goiânia: Ed. Alternativa, 2004.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e Administração Escolar: curso básico.** 8ª edição. Brasília: INEP/MEC, 2007.

LÜCK, H. **A Gestão Participativa na Escola.** / Heloísa Lück. Petrópolis, RJ: VOZES, 2006. Série: Cadernos de Gestão. vol.: III.

_____. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional.** Petrópolis, RJ: VOZES, 2006. Série: Cadernos de Gestão. vol.: II.

_____. et al. **A Escola Participativa: O trabalho do Gestor Escolar.** 2. ed. Petrópolis: VOZES, 2006.

_____. **Nova Escola Gestão Escolar**
<http://www.efetivaconsultores.com/.../educacao_artigo_prof_a_heloisa_luck_divulgado_no_site_efetiva.docx> . Acesso em 29 de jun. de 2009.

_____. Perspectiva da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. In: **EM ABERTO.** Vol. 17, no 72, fev/jun, 2000. p. 11-33.

LÜDKE, M. & ANDRÉ, M. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MAGALHÃES, I. R. Entrevista. <<http://www.psicopedagogia.com.br>>. Acesso em 29 de maio de 2010.

MERCADO, L. P. L. **Integração de mídias nos espaços de aprendizagem.** <http://www.oei.es/noticias/spip.php?article4813> – em 05 de julho de 2010.

NÓVOA, A. **Os professores e sua formação.** Lisboa, Dom Quixote, 1992.

OLIVEIRA, D. A. (org.). **Gestão Democrática da Educação. Desafios Contemporâneos.** Petrópolis, RJ: VOZES, 1997.

PARO, V. H. **Administração Escolar – Introdução Crítica.** 13. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

_____. **Eleição de Diretores. A escola pública experimenta a democracia.** Campinas: Papirus, 1996.

_____. **Gestão Democrática da Escola Pública.** São Paulo: Ática, 1997.

PÉREZ GÓMEZ, A. I. **A cultura escolar na sociedade neoliberal.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

REIS, E.M.E.F. Santos. **Projeto Político Pedagógico.** 2008.

_____. **Livro de Atas** - reuniões pedagógicas e administrativas realizadas pelo Comitê Estratégico do Plano de Desenvolvimento da Escola. 2009/2010.

REVISTA NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR. **Toda força está no líder.** <<http://revistaescola.abril.com.br/gestaoescolar/diretor/toda-forca-lider.448526>>, 2009. Acesso em 4 de jul. de 2010.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar.** São Paulo: Saraiva, 1986.

SANDER, B. **Gestão da América Latina: construção e reconstrução do conhecimento.** São Paulo: Autores Associados, 1995.

SANTOS, Marilene dos. **Gestão Democrática.** <<http://www.slideshare.net/guestba32bfa/geto-democratica-presentation>>–Acesso em: 29 de jun. de 2009.

SARTURI, R. C. **Formando professores e professoras:** resgatando o papel dos sujeitos-atores. Vidya (Santa Maria), SANTA MARIA, v. 38, p. 7-29, 2004.

SCHÖN, D. Formar professores como profissionais reflexivos. In: Nóvoa, Antônio. **Os professores e a sua formação.** Lisboa: Dom Quixote, 1992.
SEAGOE, M. V. **O processo de aprendizagem e a prática social.** 2 ed. Vol 107. SP: Companhia Editora Nacional, 1978.

SILVA, Marilene Barbosa da. **Por que uma escola democrática? Será que não está faltando diálogo?** <http://www.webartigos.com/articles/41421/1/Porque->

umaescola-democratica-Sera-que-nao-esta-faltando-dialogo/pagina1.html. Acesso em: 05 de jul. de 2010.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis: Vozes, 2002.

WITTMAN, Lauro Carlos; GRACINDO, Regina Vinhaes (Coord.). **O estado da Arte em política e gestão da educação do Brasil: 1991-1997**. Brasília: ANPAE, Campinas: Autores Associados, 2001.

VASCONCELLOS, C. S. **Avaliação: Concepção Dialética-Libertadora do Processo de Avaliação Escolar**. 15ª Ed. São Paulo: Libertad, 2005.

_____. **Coordenação do Trabalho Pedagógico – Do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2002.

ZAGURI, T. **A participação da família na escola**. <<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/conteudoJornal.html?idConteudo=63>>. Acesso em: 08 de jul. 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO A DIRETORA DA ESCOLA

a) Qual é a forma de gestão adotada pela escola em que trabalhas?

Explique

A nossa forma de gestão é democrática, contempla processos administrativos, organização, participação da comunidade escolar e realiza a sua função social.

b) Como você define a Proposta Pedagógica da Escola?

A Proposta Pedagógica da Escola, elaborada por todos os seus segmentos, privilegia o ensino de qualidade onde o criar e o pensar tenham ênfase e o pleno desenvolvimento das potencialidades do aluno e sua inserção no ambiente social utilizando para isso, os conteúdos curriculares da base nacional comum, contidos nos planos de estudos municipal e os temas transversais, trabalhados em sua contextualização.

c) De que forma acontece a participação de cada um dos segmentos da escola (professores, pais, alunos, funcionários)?

A família e a escola formam uma equipe. É fundamental que ambas sigam os mesmos princípios e critérios, bem como a mesma direção em relação aos objetivos que desejam atingir. Cada um deve fazer sua parte que atinja o caminho do sucesso. É importante que a família valorize o contato com a Escola, principalmente na solução de problemas, reuniões, atividades e festividades. Trabalhamos para que aconteça a participação efetiva da família, mas ainda não atingimos os 100% desta participação que é nossa meta.

d) No que as atuais políticas públicas contribuem numa educação para TODOS?

As políticas públicas estão relacionadas com questões de liberdade e igualdade e, ao direito à satisfação das necessidades básicas, como EDUCAÇÃO, emprego, saúde, habitação, etc. Percebemos que o compromisso com a qualidade e financeiro com a educação, não contempla a todos, pois é necessário que os

governos garantem prioridade com a educação e não com a construção de presídios...

e) Como está sendo a sua experiência como diretora? Qual é seu verdadeiro papel e como deve desempenhá-lo?

É uma experiência boa, gratificante, pois tenho espírito de equipe, conto com a pluralidade, assim somos capazes de solucionar em conjunto problemas com decisões certas.

f) Como você explica o baixo IDEB constatado na sua escola e os índices de reprovação? (Anos Iniciais e Anos Finais – o porquê do índice ser maior nos Anos Finais)

A nossa escola, é uma escola polo, recebe alunos, a partir do 6º ano também de outras escolas onde eram acostumados a frequentar uma classe multiseriada, vêm a nossa escola e sofrem o impacto da mudança; da mesma forma os alunos que já eram nossos nos anos iniciais. Começam a ter um professor para cada disciplina e alguns professores não entendem que o aluno precisa de um tempo para se adaptar. Também é nessa fase que o aluno começa a abstrair mais, ainda é preciso trabalhar muito com o concreto, o aluno precisa visualizar, os conteúdos precisam ser contextualizados. A interdisciplinaridade também não acontece da mesma forma que nos anos iniciais. Precisa ser mais forte a questão da troca, do diálogo entre os professores das diferentes disciplinas. Às vezes dá a impressão que cada um só precisa cuidar de sua “gaveta”, de sua disciplina. É preciso ainda trazer atividades mais atrativas, alguns professores não utilizam a riqueza de recursos didáticos que a escola oferece (biblioteca, jogos, vídeos, internet...). É preciso educar para o aluno ser mais reflexivo, que saiba pensar, interpretar, buscar os resultados. Como diretora, estou desafiando, juntamente com minha equipe, diariamente os professores e, sobretudo oferecendo o meu apoio.

g) Como você define esta frase:

“Escola: espaço de convívio democrático e aprendizado?”

Na escola a democracia precisa ser vivenciada, as decisões devem ser tomadas em conjunto, assim há mais compromisso, as responsabilidades são divididas, porém o que é decidido deve ser cumprido. A escola precisa de regras,

trabalhar limites, senão vira bagunça. O Democrático também deve, sobretudo, resultar em aprendizagem.

APÊNDICE B - ENTREVISTA COM PROFESSORES DA ESCOLA

a) Fale sobre sua experiência em trabalhar na E.M.E.F. Santos Reis.

Professora A

Trabalho na escola desde 2002, o que a deixa muito feliz e realizada. Aos poucos fui me adaptando às regras da escola, adaptando e aperfeiçoando a minha metodologia. Adoro trabalhar na escola, pois todos os profissionais são muito humanos e solidários, amigos e competentes. A escola proporciona a participação de todos nas decisões. Gosto do ambiente, da seriedade do trabalho conjunto que aqui é realizado.

Professora B

Eu gosto muito da escola. Sinto-me bem com os colegas, direção e alunos. Então, o trabalho flui e no final todos ganham.

Professora C

Aqui tive a oportunidade de crescer como pessoa e como profissional. Sinto paz de espírito, respeito pelo trabalho dos colegas e reconhecimento.

Professora D

Vim de uma escola onde por muitos anos trabalhava sozinha. Aqui estou desde 1997. Foi uma experiência nova, antes trabalhava sozinha, com classe multiseriada, não tinha com quem trocar idéias. Aqui há troca de experiências com todos os colegas. O convívio é muito bom para o crescimento profissional.

b) Como é a gestão da escola?

Professora A

Vejo a gestão da Escola muito participativa e democrática. Tudo é decidido em conjunto e sempre que há necessidade posso opinar, dar sugestões sobre o andamento das aulas. A Direção é muito competente e receptiva com todos os professores e funcionários.

Professora B

É ótima, participamos das decisões, combinamos tudo para o bom andamento da escola.

Professora C

É aberta a sugestões e críticas. Sempre trabalha para conseguir o melhor. É humana.

Professora D

É democrática, todos têm o direito de opinar, dar idéias.

c) Como você define a Proposta Pedagógica da escola?**Professora A**

A Proposta Pedagógica é COLETIVA e fácil de ser executada, pois há o comprometimento de todos.

Professora B

Democrática

Professora C

A Proposta Pedagógica é o resultado do coletivo e por isso possível de ser executada.

Professora D

Os propósitos da escola estão contemplados na sua proposta, foi construída em conjunto.

d) Como você percebe a sua prática pedagógica? O que faz pelo sucesso da aprendizagem do aluno?

Professora A

Toda prática pedagógica precisa trazer objetivos bem claros e pertinentes à proposta de ensino-aprendizagem do professor e estes precisam ser levados ao conhecimento dos pais e estudantes. Por isso é preciso ter um planejamento bem organizado, deixar claro aos alunos, no início da aula, tudo o que vai ser trabalhado naquele dia e por que se trabalha os assuntos abordados. É relevante manter a disciplina em sala de aula ressaltando sempre o respeito, a organização e a responsabilidade de cada um como estudante.

A aprendizagem do aluno é uma caminhada, uma vez que toda criança/adolescente apresenta um ritmo um ritmo único no processo de aprendizagem. Ao se tratar de educação, não existe receita pronta. Mas isso não significa que não existam caminhos que possam ser seguidos, de maneira que venham a contribuir para atuar em situações, em especial com o ritmo de aprendizado de cada indivíduo. Como professora procura ser receptiva, atenciosa, ouve a todos, explica sempre ... todos têm o direito de aprender, devem ser tratados com igualdade e acolhidos com carinho.

Para trabalhar o coletivo, leva sempre algo específico para a sala de aula a fim de que os alunos possam participar da discussão. Assim percebe o interesse dos alunos sem explicar suas ideias, contar fatos importantes de sua vida. Percebe o quanto é importante falar de sua família, de sua vida, assim pode conhecê-los melhor. Sempre procura trazer uma novidade, para as aulas ser atrativas. Os trabalhos são realizados em duplas, em grupos maiores, às vezes individualmente. Usam o laboratório de informática, fazem apresentações literárias, jogos didáticos, paródias... variando conforme a necessidade para que as aulas sejam diferentes e prazerosas. Procura inovar, ser criativa, usar uma metodologia para cativar a atenção dos alunos e fazer com que gostem de aprender e estar na escola.

Professora B

“A prática pedagógica deve ser revista toda vez que se planejou e não se conseguiu atingir as atividades propostas. É preciso empenhar-se o máximo para o aluno aprender os conceitos básicos, pré-requisitos para o aluno contextualizar o saber. É essencial também, estar consciente de que a era digital vem se

apresentando com uma significativa velocidade de comunicação e isso não pode ser ignorado. As escolas ainda precisam se questionar para que funções no futuro estão preparando os jovens”.

Professora C

Na minha prática estou preocupada com a aprendizagem do aluno. Sempre procuro fazer o melhor e entender as dificuldades deles. É preciso ensinar conteúdos, sim, mas tenho também o dever de formar seres humanos”.

Professora D

Os alunos estão mudando, a nossa metodologia, então, não pode ser mais a mesma de anos atrás. O nosso papel é proporcionar a aprendizagem. Então temos que também proporcionar atividades diferentes para atrair e atingir o aluno”. O planejamento e a organização são primordiais.

e) Porque os índices de reprovação ainda são elevados?

Professora D

Os pais precisam atuar mais junto a escola. Nos anos finais percebe-se muito desinteresse, os pais também não cobram mais tanto dos filhos, tem a idéia que por ser maiores podem se virar sozinhos. Outra questão é que nos anos finais não acontece mais com tanta intensidade a interdisciplinaridade, tem um professor para cada disciplina e a comunicação já não é mais tão forte, cada um cuida da sua área de conhecimento. A relação professor-aluno é diferente nos anos finais, até parece que às vezes há uma barreira separando-os.

f) Você participou da elaboração do projeto pedagógico?

Professora D

Sim, aconteceram várias reuniões de discussões e estudos.

g) Que necessidades da escola foram mais enfatizadas no PP?

Professora D

Os objetivos e princípios da escola, sua filosofia, função social e organização curricular.

h) Que alterações significativas você entende que estão propostas no PP?

Professora D

O acompanhamento do aluno e da família, visando o índice de repetência.

i) Quais os limites e entraves para uma melhor qualidade?

Professora D

A indisciplina dos alunos e a conseqüente falta de motivação dos professores. Muitos alunos estão sem objetivos, desmotivados.

h) Como deverá se dar a formação continuada de professores com vistas às propostas do PP?

Professora D

No nosso PP está contemplada a nossa formação continuada, o que acontece proporcionado pela Secretaria Municipal da Educação e Cultura e pela escola. Neste ano com os recursos do PDE os professores estão recebendo uma atenção maior pela própria escola: palestras, seminários, reuniões de estudo...

APÊNDICE C – Entrevista com os alunos da escola

a) Como você percebe o trabalho dos professores de sua escola?

Aluno A-

Considero um bom trabalho porque explicam bem, pedem a atenção dos alunos, às vezes fazem trabalhos diferentes: de pesquisas na internet, jogos, brincadeiras. Mantém a disciplina e “botam ordem”.

Aluno B

Quase todos tem um bom planejamento, eu vejo muitas vezes os seus cadernos; se preocupam com a aprendizagem dos alunos; perguntam se o aluno entendeu o conteúdo. Lamento que poucos vão com os alunos no laboratório de informática.

b) E o trabalho da diretora?**Aluno A**

É bom, ela é legal com os alunos; orienta, pede o melhor dos alunos, cobra que se empenhem nos estudos.

Aluno B

É bom porque consegue o respeito e a disciplina na escola; ela muitas vezes entra na minha sala; fala em particular e em grupo sobre a aprendizagem. Dá muitos conselhos. Quando é preciso chama os pais par reuniões.

c) E você, como desempenha o seu papel de aluno?**Aluno A**

Com responsabilidade, faço os temas, entrego em dia os trabalhos, tenho boas notas, sou educado.

Aluno B

Sou estudiosa e responsável. Faço sempre as atividades propostas.

d) E sua família, como participa na sua vida escolar?**Aluno A**

Meus pais cobram os temas, não deixam fazer em cima da hora, querem sempre o melhor de mim, me ajudam. Vão na escola nas reuniões e ajudam quando precisa.

Aluno B

Tenho apoio e ajuda, mais da mãe. Ela vai e fala com a diretora e meus professores sobre minha aprendizagem.

e) Você tem sido chamado a participar de atividades da escola? Quais?**Aluno A**

Sim, no conselho de classe; jogo no time da escola ajudo a organizar a biblioteca, frequento aula de violão.

Aluno B

Quando me chamam eu vou, toco na banda da escola. Fui convidada a participar do Grêmio Estudantil e do Conselho Escolar, mas não quis.

a) A escola hoje deve se pautar em atividades de planejamento conjuntas. Que papel o aluno deve desempenhar nesse processo?

Aluno A

Deve participar dando sua opinião, cumprir o que foi combinado.

Aluno B

Deve ajudar a escola e participar quando é convidado dos eventos, reuniões.

APÊNDICE D – Carta de Liberação das Entrevistas e Questionários para Publicação



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE EDUCAÇÃO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL

Prezado(a) Professor(a) ou aluno(a):

Este questionário e/ou entrevista que serão aplicados em sua escola fazem parte de uma pesquisa para conclusão do curso de Pós Graduação a Distância, Especialização Lato-Senso em Gestão Educacional.

As informações aqui prestadas têm o único objetivo de composição de dados para o estudo que vem sendo realizado. Sua participação é muito importante.

Os dados obtidos serão tratados de forma a preservar o anonimato dos respondentes.

Contando com sua participação, antecipadamente agradeço.

Claudete Diva Grellmann Hoffmann
Aluna do Curso

Consentimento do professor ou aluno pesquisado.

APÊNDICE E – Cronograma de Formação Continuada

CRONOGRAMA DOS CURSOS DE FORMAÇÃO CONTINUADA (PDE-ESCOLA) DA E.M.E.F.SANTOS REIS -1º SEMESTRE/2010

DATA	CURSO	HORAS
18/02	Encontro para planejamento-Plano Global, calendário...	4
11/03	Encontro para Planejamento- Plano Global, calendário...	4
16/03	Assessoria aos Projetos – PUFV - SMEC	4
24/03	Informática – Turma 1	4
31/03	Palestra para os pais	2
08/04	Informática -Turma 2	4
15/04	Informática –Turma 1	4
24/04	Oficinas Pedagógicas	8
05/05	Informática Turma 2	4
12/05	Informática – Turma 1	4
15/05	Oficinas Pedagógicas	8
05/06	Oficinas Pedagógicas	4
10/06	Informática- Turma 2	4
15/06	Encontro Bimestral – Planejamento	4
22/06	Informática- Turma 1	4
07/07	Informática – Turma 2	4