

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

**A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DA
COMUNIDADE NA ELABORAÇÃO DO PROJETO
POLÍTICO PEDAGÓGICO PARA UM ENSINO DE
QUALIDADE**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Jucemara Luciana Gandini Tomazoni

**Três Passos, RS, Brasil
2013**

IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA GESTÃO ESCOLAR PARA UM ENSINO DE QUALIDADE

Jucemara Luciana Gandini Tomazoni

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

Orientadora: Lúcia Bernadete Fleig Koff

**Três Passos, RS, Brasil
2013**

**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

**IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA GESTÃO
ESCOLAR PARA UM ENSINO DE QUALIDADE**

elaborado por
Jucemara Luciana Gandini Tomazoni

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Lucia Bernadete Fleig Koff
(Presidente/Orientadora)

Maria Elizabete Londero Mousquer, Dra.(UFSM)

Natalia Pergher Miranda, Ma. (UFSM).

Três Passos, 29 de novembro de 2013.

Dedico esta pesquisa a todos os educadores que se preocupam com o processo de Gestão Escolar e seus efeitos para um maior envolvimento e participação ativa da comunidade nas ações escolares.

AGRADECIMENTO

Agradeço à minha família pelo apoio em todos os momentos.

Aos meus colegas de trabalho, que muito me auxiliaram, me apoiando e participando desse processo.

A minha orientadora, professora Lúcia Koff, por sua dedicação, paciência e disponibilidade de auxiliar na monografia o meu carinho.

E ao meu filho João Otávio, pela minha ausência neste período o meu eterno amor.

E aos meus colegas de curso, pela convivência, amizade e companheirismo nesta caminhada.

RESUMO

Trabalho de Conclusão de Curso
Especialização em Gestão Educacional EAD
Universidade Federal de Santa Maria

A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO PARA UM ENSINO DE QUALIDADE.

AUTORA: JUCEMARA LUCIANA GANDINI TOMAZONI
ORIENTADORA: LÚCIA FLEIG KOFF

Data e Local da Defesa: Três Passos, 29 de novembro de 2013.

O presente trabalho buscou aprofundar um estudo sobre a importância de a gestão estar articulada com a comunidade para um ensino de qualidade, analisar, observando como ocorre esta articulação nesta unidade escolar. A pesquisa foi realizada em uma Escola de Educação Infantil da rede Municipal de Três Passos, contou com a participação de vários segmentos da comunidade escolar. A investigação, baseada na coleta de dados no espaço educacional da referida instituição e teve o objetivo de analisar como ocorre esta gestão participativa e democrática e desafios da gestão para sua implantação. A partir das análises dos dados, foi possível constatar como ocorrer à articulação com os membros da comunidade para um ensino de qualidade, observando diferentes olhares, entre gestores, professores e pais dessa instituição.

Palavras-chave: Gestão democrática, participativa, Projeto Político Pedagógico Educação de qualidade.

ABSTRACT

The present study sought to further a study on the importance of management being articulated with the community to quality teaching, analyzing, and observing how this linkage occurs in this unit school. The research was conducted in a Preschool Network Municipal Three Steps, with the participation of various segments of the school community. The research based on data collection in the educational space of the institution and aimed to analyze how this participative management and democratic management challenges for its implementation. From the data analysis, it was possible to occur as the liaison with members of the community to quality education, noting different views among managers, teachers and parents that institution.

Keywords: Management democratic, participatory, Political Pedagogical Project Quality Education.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 GESTÃO ESCOLAR	10
1.1 Princípios da Gestão democrática	12
1.2 Articulação da comunidade e desafios da gestão escolar	15
1.3 Ensino de qualidade	19
2 INSTRUMENTOS DA PESQUISA	22
3 GESTÃO DEMOCRÁTICA, A PARTIR DA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO PARA UM ENSINO DE QUALIDADE	24
3.1. GESTÃO PARTICIPATIVA	24
3.2 Projeto Político Pedagógico	28
3.3 Ensino de Qualidade	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
ANEXOS	38
Anexo A – Apresentação do tema da pesquisa aos entrevistados.....	39
Anexo B – Autorização para participação na pesquisa	40
Anexo C – Questionário a ser aplicado aos gestores.....	41
Anexo D – Questionário a ser aplicado aos professores.....	42
Anexo E – Questionário a ser aplicado para os pais.....	43

INTRODUÇÃO

Desenvolvo mais de treze anos minhas atividades na área da Educação em diferentes modalidades de ensino, sou formada em ciências plenas biológicas e pedagogia. Nesta caminhada senti a necessidade de retornar ao estudo, a buscar novos conhecimentos na área da gestão escolar, onde atuo mais de quatro anos, refletindo, construindo e revendo minhas práticas, metodologia, conceitos da prática diária como gestora, percebendo o quanto a comunidade está atrelada às ações da escola para que ocorra um ensino de qualidade, aprofundando assim a minha pesquisa.

O presente trabalho monográfico enfoca o tema “A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA GESTÃO ESCOLAR PARA UM ENSINO DE QUALIDADE”, tendo como problemática qual a contribuição da gestão escolar para ocorrer um ensino de qualidade.

Sabemos que a escola possui um papel importante na Educação dos sujeitos e que a família é fundamental na sua formação. Assim, a comunidade possui um papel junto à instituição escolar, buscando elos, parcerias para desenvolver um ensino de qualidade. Onde a escola e sua equipe devem estar preparadas para ocupar espaços com compromisso, competência, autonomia, transparência, participação, pois uma gestão democrática implica democratização do processo de constituição social da escola, buscando articulações entre diversos segmentos da unidade escolar, compartilhando decisões de forma coletiva e modificando as relações de poder, transformando-as em um organismo vivo e dinâmico.

Neste sentido o presente trabalho tem como objetivo verificar em uma escola de Educação Infantil da rede do Município de Três Passos, como ocorre esta articulação e participação da comunidade frente à implantação do PPP e os desafios enfrentados da gestão escolar para implantar de forma democrática na instituição.

A participação do cidadão na sociedade é o exercício da cidadania, fundamentada na democracia e constitui a base democrática. Uma gestão democrática se constrói com o envolvimento de todos, articulação com segmentos da comunidade escolar, definindo metas, objetivos e planejamento, buscando uma nova forma de gestão através do diálogo, compromisso, responsabilidade, pertencimento para ocorrer um ensino de qualidade.

Sendo assim, esta pesquisa justifica-se pela importância de se fazer um estudo mais profundo sobre o tema, analisando e observando como ocorre esta articulação da gestão com a comunidade escolar nesta unidade escolar, levando em consideração diferentes vozes dentro deste contexto.

A pesquisa monográfica está organizada em um capítulo abordado sobre gestão escolar, seus conceitos, perceptivas na gestão democrática e participativa. Ainda o capítulo subdivide em três dimensões, onde relata sobre os princípios da gestão escolar, o que a Constituição Federal e a lei LDB 9394/96 colocam sobre a gestão participativa e democrática nas instituições de ensino.

Na segunda dimensão relata sobre a articulação da comunidade e os desafios enfrentados pela gestão para implantar de maneira participativa e democrática sua proposta, buscando o envolvimento de todos os segmentos da instituição para reflexão e diálogo.

Na terceira dimensão busca uma reflexão sobre o ensino de qualidade, o que prioriza uma escola de qualidade para formação dos seus sujeitos. Para finalizar a pesquisa nas considerações finais descrevo as conclusões pertinentes a uma proposta de trabalho, o PPP como ferramenta primordial para um ensino de qualidade.

1 GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar resgata pressupostos históricos e abordada no atual contexto da escola, percebemos uma perspectiva democrática e participativa. Compreender a gestão na sua efetiva atuação no interior dos espaços educacionais é fundamental para entender a organização em determinadas instituições.

De acordo com Melo (2004, p.244),

No processo histórico de organização escolar e reorganização da sociedade brasileira, as relações de poder dão o tom do avanço ou do retrocesso da democratização da gestão educacional. O contexto escolar é definido por sua gestão, a partir da mudança da sociedade. Dependendo de como fatos e contextos históricos concretizam-se nos espaços sociais, eles determinam o encaminhamento dos processos educacionais.

Gestão educacional, para Vieira (2006), corresponde ao microssistema, isto é, está além das ações em nível de gestão escolar. Sendo assim, a gestão educacional está relacionada às políticas e ações desenvolvidas pelos sistemas de ensino (União, Estado, Distrito Federal e Município).

Observando os aspectos macro da gestão, verifica-se na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 211, consta:

Artigo 211- A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas:

1º- A união organizará o sistema federal de ensino e dos territórios, financeira as instituições de ensino públicas e exercerá em matéria educacional, função redistributiva e supletiva de forma a garantir equalização de oportunidade educacional e padrões mínimos de qualidade de ensino mediante assistência técnica e financeira aos estados, ao Distrito Federal e aos Municípios.

2º Os municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil.

3º Os Estados e Distrito Federal atuarão prioritariamente no ensino fundamental e médio.

4º Na organização de seus sistemas de ensino, a União, os Estados, o Distrito Federal e os municípios definirão formas de colaboração, de modo a assegurar a Universalização do ensino obrigatório.

5º- A educação básica pública atenderá prioritariamente ao ensino regular.

Verifica-se, que em seu artigo 8º da LDB 9.394/96 propõe:

Artigo 8º- A União, os Estados, o Distrito Federal e os municípios organizarão, em regimento de colaboração os respectivos sistemas de ensino.

- 1º- Caberá à União a coordenação da política nacional de educação, articulada os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacionais.
- 2º- Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos da lei.

A Gestão escolar, segundo Vieira (2006), corresponde a microssistema, é desenvolvida no âmbito da instituição escolar. Conforme a Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96, Artigo 12, incisos I a VII:

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,
- II - Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros,
- III - Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas- aulas estabelecidas,
- IV - Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente.

Esta gestão é que organiza o funcionamento de uma escola, os processos administrativos, pedagógicos e financeiros. Implica no ordenamento normativo e jurídico, o qual sofre alterações e transforma no sistema educacional. Também pressupõe a necessidade da coletividade, da democratização do sistema de ensino e da escola, na convivência do exercício da participação e de tomadas de decisões, bem como a globalizando de toda função escolar. Portanto, conforme a LDB, as atividades desenvolvidas no âmbito escolar são ações que envolvem aspectos relacionados aos tempos, espaços, recursos materiais e humanos.

Segundo LÜCK (2009, p. 24), a gestão escolar,

“É o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seus projetos pedagógicos e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para o ambiente educacional autônomo.”

A palavra gestão que vem do verbo latino *gerere*, significa fazer, exercer, executar, administrar, ou seja, é o ato de gerir. Sendo assim, podemos dizer que ela apresenta uma característica dialógica. O conceito de gestão pode ser entendido como uma grande evolução do ato de administrar, buscando o trabalho coletivo e abolindo o trabalho individual.

Paro (1999, p. 23) entende a gestão como:

[...] a coordenação do esforço humano coletivo ou simplesmente coordenação, utilizando a palavra para indicar o campo de interesse

teórico- prático da administração que diz respeito ao emprego racional do esforço humano coletivo.

A gestão da educação deve realizar plenamente suas ações de caráter mediador. Assim como a dialógica, a relação pedagógica deverá assumir postura democrática para atender os direitos de todos. Ela também vem alertar que uma escola não é composta por somente um gestor, mas todos são corresponsáveis pelas ações que acontecem neste meio.

Segundo Lück (2006, p.10)

[...] o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivo e significativo.

Dessa forma, a gestão está relacionada ao reforço do processo de democratização da escola, em seu aspecto pedagógico, obtendo a participação de todos nas decisões das ações a serem realizadas.

A gestão escolar democrática surge para fixar novas ideias e estabelecer, na instituição, uma orientação transformadora, a partir da dinamização da rede de relação que ocorrem no contexto interno e externo da escola.

1.1 Princípios da Gestão democrática

Segundo Vieira (2006, p.22),

A gestão democrática representa um importante desafio de operacionalização da política de educação no cotidiano escolar, sendo discutida entre os educadores a partir dos princípios de participação, autonomia e transparência.

A democracia, associada aos princípios de participação, autonomia e transparência, é composta por mecanismo básico de democratização, entre eles a constituição de conselhos Escolares, a elaboração de projetos político pedagógico, a eleição de diretores, autonomia financeira, entre outros. Sendo assim, a gestão democrática passou a ser possível a partir da inclusão como princípio de ensino

público, na constituição de 1998 e referendado pela Lei de Diretrizes e Bases de Educação Nacional, Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Ela estabelece a gestão democrática do ensino, institui, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participação de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas. Também relaciona a gestão democrática com as demais formas de gestão.

A Constituição Federal de 1998 propõe princípios a serem observados na gestão das escolas que são:

Art.206 O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola,
- II - Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber:
- III - Pluralidade de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino,
- IV - Gratuidade de ensino público em estabelecimentos oficiais,
- V - Valorização dos profissionais de ensino, garantindo na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso único para todas as instituições mantidas pela união,
- VI - Gestão democrática d ensino público, na forma da lei,
- VII - Garantia de padrões de qualidade.

A Constituição Federal estabelece a gestão democrática do ensino público e estabelece como princípios necessários para organização da educação e para gestar as escolas: igualdade, liberdade, pluralismo, gratuidade e valorização dos profissionais com qualidade de ensino. Esta forma de gestão garante a toda comunidade escolar o direito a participação, possibilitando a construção de uma educação de qualidade.

Observamos que a gestão escolar requer ser organizada, verificando os princípios democráticos e participativos na instituição escolar. Assim, cabe a toda equipe diretiva a função de administrar, juntamente com a comunidade escolar, participando com responsabilidade de todas as ações da escola.

Para Lück (2000, p.7), “[...] a gestão escolar constitui um carácter de atuação de promover a organização, a coordenação. A mobilização e a articulação de todas as condições humanas e matérias na escola”.

Os pais, professores, funcionários, equipe diretiva e pedagógica, comunidade escolar devem concretizar a participação ativa, tendo em vista a construção de cada sujeito, formação humana, trabalhando a autonomia e a participação na sociedade. De acordo com LÜCK (2008, p. 17), a participação pode ser entendida como “[...] uma forma regular e, significativa de envolvimento dos funcionários de uma

organização no seu processo decisório”. Portanto, é buscando a participação na gestão que se poderá construir de forma coletiva.

Repensar os espaços democráticos dentro da escola também é compreender e exercitar a democracia na sociedade. A gestão escolar representa as possibilidades e os limites que encontramos nos inúmeros desafios para todos os envolvidos com a escola, tornando o exercício da democracia e da participação um contínuo processo de aprendizagem.

Ferreira (2003, p.306) afirma que “a gestão é administração, é tomada de decisão, é organizar, é direção, relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar o seu papel”.

Ela é um processo que envolve várias ações, como diagnosticar, tomada de decisão, definição de objetivos, encaminhamentos e avaliação para retomada de rumos. A gestão envolve toda a comunidade que faz parte do espaço no qual se propõe a ação e seus desdobramentos, não se dando de maneira isolada, com encaminhamentos estáticos. Para que se efetive como processo de constante melhoria dos espaços, é necessário que haja um planejamento.

Compreender a gestão escolar é vivenciar nos espaços institucionais, refletir os conceitos e sua perspectiva para o entendimento da organização escolar.

De acordo com Lück (2006, p. 35-36), a gestão educacional pode ser abordada como:

Processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinando com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos da escola, compromisso com os princípios da democracia e métodos que organizem e criem condições para ambientes educacionais autônomo de participação e compartilhamento nos resultados.

A gestão participativa em uma escola é fundamental, pois envolvem todos os segmentos no processo educacional, pais, professores, comunidade local, Secretária de Educação, valorizando todos no decorrer dos procedimentos pedagógicos e funcionais das escolas. Além disso, os gestores participativos delegam e compartilham experiências, problemas, soluções e tomada de decisão, integrando sempre todos da equipe.

Segundo Veiga (1996, p. 97), entende-se por autonomia.

Possibilidade de impor um novo padrão de política, planejamento e gestão educacionais, tanto do ponto de vista da escola como dos sistemas de ensino

A construção da autonomia escolar está intimamente relacionada à democratização da cultura presente na organização escolar e na implementação de novas práticas no cotidiano.

A autonomia escolar será efetivamente constituída na medida em que resulta da ação dos sujeitos e no aumento do nível de responsabilidades dos mesmos em relação à comunidade na qual está inserida. A partir desta relação proporcional, torna-se mais competente no seu fazer pedagógico.

A construção da cidadania, da democracia é perpassada por valores essenciais da convivência humana. Neste sentido, a escola, família e sociedade juntas deverão trabalhar e salientar esses valores, pois toda tomada de decisão tem um peso político, de direitos fundamentais, levando a sociedade a participar, questionar, cooperar no processo.

Para Fávero (2002, p. 72) “democracia é um regime político da soberania popular, porém com o respeito integral aos direitos humanos”.

A transparência, um dos princípios da democracia, busca o livre acesso a todas as informações, dando credibilidade e legitimidade nas construções coletiva. Durante o processo democrático no ambiente escolar, vai oportunizar a organização e o desenvolvimento da gestão, na construção de planos, metas, objetivos, articulados com a comunidade local.

A instituição escolar vem desenvolvendo um ensino que prima pela participação de todos. Uma educação inovadora, integrada, que busca parcerias para o trabalho de práticas democráticas e coletivas, onde cada profissional deve repensar sua prática em sala de aula, onde a gestão deve priorizar a aprendizagem e conhecimento de cada sujeito.

1.2 Articulação da comunidade e desafios da gestão escolar

Todo o processo de participação de ação, voltado para o contexto escolar, implica em liderança, buscando o envolvimento de todos. A Equipe diretiva, professores, funcionários, pais e comunidade local, devem procurar melhorias para

um ensino de qualidade. A participação da comunidade na escola busca a descentralização, a partilha de decisões no seu interior e o aumento da influência dos pais no processo de tomada de decisão que favoreçam a aprendizagem. A voz da comunidade é crucial e dão suporte aos objetivos desenvolvidos em cada unidade escolar.

Os espaços educacionais são fundamentais para a existência de uma comunidade, pois os transforma em espaços de construção de um trabalho articulado entre diversas organizações. Este trabalho possibilita o desenvolvimento de uma cultura cotidiana, fundada no sentido de fazer parte, de pertencimento a uma família, a uma comunidade, uma escola. Uma cultura que fortaleça laços, reações de valores fundamentais a cada sujeito.

A escola deve abrir suas portas para promoção efetiva do espaço democrático que almejamos, possibilitando aos cidadãos o entendimento de um espaço de gestão escolar. Priorizando o pleno desenvolvimento da democracia, é fundamental que o diálogo oportunize a conscientização do papel de cada um na sociedade.

O diálogo deve ser um direito de todos, pois cada um pode colocar o que pensa, bem como expressar sua forma de agir. Mas as opiniões devem ser propagadas com humildade, uma vez que cada um tem um modo de pensar, respeitando o ponto de vista dos outros, que se justificaria na busca de uma verdade maior, ou seja, um ponto em comum para todos.

Segundo Libâneo (2004), o conceito de participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários do processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Libâneo, (2004, p. 102), Assim, é importante a ação em rede de todos os envolvidos, bem como o entendimento do papel de cada uma para o trabalho coletivo, pois conforme o referido autor:

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e grupos de livre determinação de si próprio, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação.

A gestão escolar faz-se com a participação e democracia. A mesma não está atrelada apenas a um partido político, mas fundamentada nos princípios da soberania popular, da distribuição igualitária do poder e regulamentada em legislação.

A democracia é um processo contínuo de construção e reconstrução, fazendo parte do cotidiano de uma sociedade. Em um processo democrático, quando maior a participação popular, mais força um movimento adquire, sobretudo em relação aos direitos do cidadão no que se refere ao exercício da cidadania. Por este motivo, as escolas devem representar espaços que promovam a oportunidade exercício da democracia.

Na gestão participativa e democrática, podemos destacar a importância do Projeto Político Pedagógico e das ações desenvolvidas na escola, que necessitam ser entendidas como uma maneira de nos situarmos em um horizonte de possibilidades. Os métodos, objetivos, que sujeitos queremos formar, que educação desejamos, o que acreditamos, tomando a participação como uma ferramenta importante no processo de construção coletiva.

Lück (2006, p.30-31) afirma que,

A participação em sentido pleno é mobilização Individual para a superação de atitudes de acomodação, de alienação e marginalidade, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamento individualista pela construção de espírito de equipe, visando à efetivação de objetivos sociais e individuais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos.

O Projeto Político Pedagógico das escolas é um elemento fundamental para a organização escolar, pois são nele que se define o trabalho pedagógico, a missão da escola, principalmente nas questões curriculares e metodológicas, as concepções, a avaliação, o tipo de gestão, o perfil de aluno e do professor, bem como outros pressupostos que definem a dinâmica escolar. O PPP é fruto de uma construção coletiva e define o rumo da escola. Faz parte de muito estudo, discussão e reflexão, até que a especificidade da instituição seja identificada e, esta identidade, intensificada.

Veiga (2003, p. 9) destaca que,

O PPP exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel social. Também deve ter definido seus caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os

envolvidos com o processo educativo. Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimento da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se um compromisso político e pedagógico coletivo. Ele precisa ser concebido com base nas diferenças existentes entre seus atores, sejam eles professores, equipe técnico-administrativo, pais, alunos e representantes da comunidade local. É, portanto fruto de reflexão e investigação.

A democratização da gestão permite que todos participem da elaboração das metas e objetivos a serem alcançados. Dessa forma, os caminhos a serem percorridos serão refletidos conscientemente. Havendo participação efetiva de toda a comunidade, os anseios serão melhores supridos e as metas facilmente alcançadas. Desta forma, o gestor possui o desafio de desencadear essas ideias junto a sua comunidade que lidera, buscando uma participação mais efetiva, desenvolvendo plano de trabalho, de ações para desenvolver na escola, priorizando resultados com eficácia na consecução de objetivos almejados, buscando o comprometimento no processo de decisão.

O papel do gestor neste processo trata-se de coordenar o processo de organização das pessoas no interior da escola, buscando a convergência dos interesses dos vários segmentos e a superação dos conflitos deles decorrentes. Isto é arte, exige maestria para coordenar e executar o processo democrático.

Segundo Lück (2000, p.16), ele deve ser,

[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos.

É um grande desafio para o gestor escolar atuar como líder e desenvolver uma organização inovadora, empreendedora e participativa. E isto é fundamental, pois entre as atuais funções do gestor escolar são prever e antecipar as mudanças, buscando ir além, aprender a pesquisar, avaliar e enfrentar os novos desafios. Sendo assim, o gestor, para liderar as mudanças e implantar-las, deve ter consciência da existência dos riscos, e, assim, busque um planejamento elaborado e participativo nas suas decisões.

A função do diretor da escola há alguns anos, era limitada à resolução de problemas administrativo, principalmente emanado da administração pública. Era somente direcionada a responsabilidade pela escrituração e registro escolar, assinatura de pontos dos professores e funcionários, bem como conservação do

patrimônio da escola. Atualmente, a sua função busca a articulação das diversas variáveis que apresentam a escola, bem como as relações entre o grupo de professores, alunos, pais, comunidade. Ou seja, busca o compromisso de oferecer um ensino de qualidade, no todo.

1.3 Ensino de qualidade

A Educação pública Brasileira já passou por vários momentos históricos, culturais e sociais, revendo metodologias, paradigmas, currículos, avaliações.

A atual realidade educacional busca a formação de um novo olhar para educação, observando a sua qualidade por serviços prestados à população. Na busca por parceiros para ocorrer um ensino de boa qualidade, centrada na aprendizagem deste aluno, onde o sujeito aprende a construir seus saberes, que direcionam o seu projeto de vida.

Silva (1995, p.52) a este respeito diz que “a escola implica formação voltada para a cidadania para a formação de valores, valorização de vida humana em todas as dimensões”.

A educação de qualidade é aquela na qual a escola, ou seja, gestão diretiva, professores, pais, promovam para a todos o acesso ao conhecimento e desenvolvimento de capacidades, cognitivas e afetivas, indispensável ao atendimento das necessidades individuais e sociais dos alunos. Também temos que considerar a inserção no mundo do trabalho e a constituição da cidadania, bem como o poder de participação, desenvolvendo a construção de uma sociedade mais igualitária.

A educação deve ser entendida como forma de realização da cidadania, uma forma de padrões de qualidade da oferta e do produto, superando as desigualdades sociais e da exclusão. Neste sentido, a articulação escolar, gestão democrática e participativa e os professores com o mundo dentro da escola, como também fora dela, possibilitem a realização da cidadania.

Freitas (2002, pg. 15) relata “a qualidade total, busca a constatar qualidade para todos da instituição escolar, buscando desenvolver a necessidade de cada sujeito em um todo”.

A qualidade da organização escolar, bem como da instituição deve ser desdobrada em meios (as pessoas, as práticas políticas, as parcerias e recursos e liderança), em processos (processo de ensino, administrativo), na satisfação de aprendizagem (professores e funcionários, alunos, pais e comunidade, aprendizados dos alunos). A escola de qualidade é aquela que tem como valor fundamental a garantia dos direitos de aprender, dispõe de infra-estrutura necessária, ensina seus sujeitos para formação humana.

A escola caracterizada com qualidade não pode ser reduzida a um atributo latente, medido através de um único indicador de qualidade. Mas deve ser assinalada por conjuntos de indicadores necessários a uma gestão escolar.

UNICEF (2000)

Recomenda que a organização escolar deva ser monitorada com indicadores de qualidade observando cinco dimensões, alunos: foco nos direitos do aluno, ambiente, infraestrutura adequada, conteúdos relevantes e pertinentes, processos adequados e compatíveis com a comunidade atendida, resultados qualidade e equidade, custos.

A instituição educacional com qualidade perpassa por análises de forma abrangente, onde os indicadores que a qualificam implicam em uma coleta de instrumentos para analisar a escola de forma abrangente. Também é preciso enfatizar que as referências captam dimensões pelas quais as escolas devem ser olhadas, buscando um conhecimento mais profundo da instituição, para melhorias dos resultados encontrados.

Existem categorias que devem ser analisadas em uma instituição escolar para que ocorrer qualidade. Conforme destaca Soares (2005, p. 10),

[...] alunos (número e características sócio demográfica, nível socioeconômico, motivação); recursos (infra-estrutura, turnos e funcionamentos, salários); Professores (capacitação para o ensino, experiência, envolvimento); Projeto Pedagógico (currículo, expectativas de aprendizagem, relevância e pertinências, formas de ensino, uso da tecnologia); Cultura (ênfase na aprendizagem, disciplina, relação com a comunidade); Gestão (liderança, regularidade do tempo escolar, prestação de contas, rotina dos processos); Resultados (aprendizado dos alunos, pais, professores e alunos, Custo).

Um ensino de qualidade deve priorizar a instituição com um todo, buscando o envolvimento, a participação, a responsabilidade da comunidade junto com a escola,

em suas ações e planejamentos, em uma relação de parceiros para melhorar a educação escolar para todos.

2 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

Os instrumentos de coleta de dados, adotada neste trabalho monográfico, percorreram o caminho de natureza qualitativa com caráter exploratório e descritivo, sendo que a abordagem escolhida justifica-se pela temática que envolve palavra-chave: Gestão, Participação, comunidade escolar.

Os procedimentos metodológicos necessários à realização da pesquisa proposta partem da abordagem qualitativa, permitindo descrever, analisar, objetivando compreender efetivamente o processo de gestão participativa e democrática na escola.

Segundo Minayo (2008, p. 21),

[...] a pesquisa qualitativa envolve o universo da realidade, da cultura, valores e crenças, das atitudes, dos motivos das aspirações, proporcionando as interpretações das ações, a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes.

Sendo assim, nesta pesquisa desenvolveu-se estudo de caso qualitativo, em uma Escola de Educação Infantil do Município de Três Passos, que realiza seu atendimento em período integral para 70 crianças, provenientes da zona urbana e rural. O estudo de caso qualitativo, segundo Lüdke (2013, p. 20) “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.”.

Os participantes da amostra desse estudo foram pessoas que trabalham no ambiente escolar, como direção, funcionários, professores, pais da comunidade escolar. Os mesmos foram convidados a participar da pesquisa através de questionários diretos, referentes aos desafios da implementação de uma gestão democrática e participativa para um ensino de qualidade. Após os sujeitos aceitarem os convites, foram elaborado questionários, que objetivaram investigar esta instituição e a contribuição de cada profissional, para posteriormente analisar o resultado das entrevistas com a fundamentação teórica.

A coleta dos dados ocorreu por meio de questões de questionários semi-estruturador, diretos e também de diálogos informais. Todos os dados coletados

foram registrados por meio de manuscritos. Após os questionários terem sido realizados, foram transcritos na íntegra, identificando, no decorrer da pesquisa, foram representados como: Gestores: Gest1, Gest2, Gest3, Gest4. Professores: Prof1, Prof2, Prof3, Prof4 e Pais.

Os instrumentos da coleta de dados para a pesquisa foi utilizado questões dissertativas. Conforme Triviños (1987, p. 110) “o estudo de caso descritivo pretende analisar com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”, ou seja, com este tipo de estudo buscou-se obter o conhecimento das questões que nortearam esta pesquisa, no sentido de constatar aspectos da realidade investigada à temática da mesma. Também se objetivou descrever, compreender e analisar os dados coletados sua totalidade. A coleta de dados ocorreu nos meses de junho e julho de 2013.

A análise dos dados foi estruturada de forma metodológica, com ordenação, classificação e análise final. Assim, após a coleta dos dados foi necessário organizar, quantificar e sistematizá-los, ou seja, exigindo do pesquisador a organização das informações coletadas, classificação quanto aos pontos de convergências ou divergências, a partir do problema pesquisado e dos procedimentos escolhidos. Para chegar à análise final, foi buscado auxílio de fontes bibliográficas que tratam da temática, para efetivar a construção do conhecimento proposto para investigação, gerando conhecimento em relação ao tema, isto é, a importância da articulação da comunidade escolar para um ensino de qualidade. Sendo assim, por pesquisa, entende-se como o conjunto de ações, proposta para encontrar respostas para um problema, que têm como base procedimento racionais e sistemáticos.

Segundo Minayo (1993, p.23) a pesquisa,

É uma atividade e uma prática teórica de constante busca que um processo intrinsecamente inacabado e permanente, é uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma contribuição particular entre teoria e dados.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA, A PARTIR DA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO PARA UM ENSINO DE QUALIDADE

A partir da contextualização colocada no capítulo anterior, através da análise das entrevistas, foi possível perceber como acontece a articulação da gestão escolar com a comunidade, frente à implementação da gestão democrática e participativa nesta instituição, para que ocorra um ensino de qualidade.

Os gestores, professores e pais, sujeitos dessa pesquisa, possibilitaram as análises dos questionários e a construção deste capítulo, buscando reflexões sobre a gestão democrática e participativa, a partir do projeto político pedagógico para uma melhor qualidade da educação.

3.1. Gestão participativa e democrática.

A partir das análises dos dados coletados, foi possível perceber o entendimento que os gestores, os professores e os pais possuem de como é possível uma escola de qualidade, através do projeto político pedagógico, como uma forma de participação e democracia.

Primeiramente, irei contextualizar os sujeitos participantes dessa pesquisa. Estes sujeitos oportunizaram diferentes olhares e vivências que permitiram um maior aprofundamento de algumas questões pesquisadas.

Gest1: atua como gestora há 5 anos na escola, é formada em ciências plenas e pedagogia com especialização em metodologia do ensino de ciências.

Gest2: atua como vice-diretor exercendo suas atividades desde 2004 nesta escola, é formado em geografia com especialização em educação.

Gest3: atua a 2 anos, com formação em pedagogia e especialização em educação especial, exerce a função de coordenação pedagógica.

Gest4: atua mais de 10 anos nesta instituição, é formada em letras com especialização em gestão escolar- coordenação auxilia na coordenação pedagógica da escola.

Prof1: é formada em educação física, atua há 5 anos.

Prof2: Sua formação é pedagogia com especialização em educação infantil, desenvolve suas atividades mais de 7 anos.

Prof3: É formada em pedagogia com especialização em educação do campo, atua nesta escola 3 anos.

Prof4: atua há 7 anos, com formação em língua portuguesa com especialização em educação.

Pai1: É funcionário Estadual, exerce sua profissão como monitor de escola, possui 2 filho, mais de 2 anos neste educandário.

Pai2: É funcionário Municipal, exerce a profissão de enfermeiro, possui 2 filhos na escola há 3 anos.

Pai3: Exerce a profissão de mestre de pedreiro, possui 1 filho há 3 anos no educandário.

Pai4: sua profissão é auxiliar de dentista, possui 1 filho há 1 anos no educandário.

Ao iniciar o diálogo, primeiramente questionei os sujeitos da pesquisa sobre a compreensão dos mesmos de como seria uma gestão participativa e democrática na instituição. Todos concordaram em suas respostas quando apontaram para a importância do envolvimento de todos no trabalho coletivo, da transparência nas decisões, do diálogo, do saber ouvir, bem como questionar, interferir, contextualizar, buscando decisões no conjunto, para que ocorra um ensino de qualidade.

Gest1:

A gestão democrática é aquela que envolve a todos de forma harmônica crítica e participativa, que busca inovar com entusiasmo sem medo de errar, estando comprometidos com aquilo que se quer de uma escola democrática, todos nas dificuldades quanto nos avanços, visando o resultado através da eficiência e qualidade. Participação que todos deverão ter buscado em grupos de participação.

A maioria dos sujeitos dessa pesquisa relatou que uma escola democrática e participativa busca o comprometimento de todos os segmentos educativos como: (pais, professores, gestões, secretarias) em busca de uma proposta para a

qualidade no ensino. A gestão democrática pode ser considerada como meio pela qual todos os segmentos participam das decisões dos rumos que a escola deve seguir e a maneira de implantar essas decisões, num processo contínuo de avaliações de suas ações como elemento constitutivo, buscando assim a participação de todo.

Fica pontuado que a gestão democrática e participativa na escola envolve o comprometimento e a participação das pessoas, descentralizando os processos de decisões e dividindo as responsabilidades. Desta forma é assegurada a igualdade de condição ao ensino de qualidade a todos.

Prof2

Gestão democrática e participativa é definida por uma gestão transparente, que respeita é respeitada, que ouve, fala e analisa juntamente com os demais servidores, mas as vezes necessita tomar decisões. As relações entre gestão e servidor devem ser coesas de tal forma que haja apoio nas ações de um ou de outro. Uma gestão democrática é aquela em que membros assumem as decisões coletivas mesmo tendo particularidades, digo ideias diferentes.

Segundo Vieira (2006)

A gestão democrática representa um importante desafio de operacionalização das políticas da educação no cotidiano escolar, sendo discutidas entre os educadores a partir dos princípios de participação, autonomia e transparência.

Ao observar os relatos dos pais sobre se a escola é democrática eles colocam:

Pai1- Sim é democrática, pois busca integrar todos em reuniões, decisões, sabe ouvir e dialogar, participação em eventos, prestação de contas, e o acompanhamento do progresso de nossos filhos na escola.

Pai2- Considero que a escola é democrática, pois envolve todos, professores e pais, em reuniões, sabe escutar o que nós pais temos a dizer e sugerir.

A democracia pressupõe a possibilidade de uma vida melhor para todos, por isso educação e democracia caminham juntas. A escola é o espaço de diferentes convivências e o acesso à construção do conhecimento. Fica entendido aqui que a democracia não é algo dado, mas sim um processo de construção, de princípios básicos da organização de ensino. Neste projeto de escola democrática, há participação das famílias que têm um interesse em comum: o conhecimento e a

aprendizagem, por outro lado o professor que possibilita a sistematização deste conhecimento para ocorrer um ensino de qualidade.

Assim, neste contexto de gestão participativa e democrática, destacamos o projeto político pedagógico na escola, que é ferramenta para o processo de construção coletiva e democrática ocorrer, desencadeando um ensino de qualidade.

Nos questionários realizados com os pesquisados sobre a implantação do projeto político pedagógico na escola, como forma participativa e democrática, os gestores se manifestam:

Gest3

Para implantar uma gestão democrática é necessário que se tenha e se construa todo um caminho democrático, onde a composição é feita por diferentes ideologias, onde tudo deve convergir para o entendimento único, respeitando a diversidade.

Gest2 “Para implantar uma gestão precisa de comprometimento, e de envolvimento de todos, buscando esta participação, onde ainda enfrentamos resistência de alguns membros da comunidade escolar”.

Entendo que a implementação de uma gestão participativa e democrática é primordial para que ocorra um ensino de qualidade e esta deve buscar uma proposta única, respeitando opiniões e divergência de cada membro da comunidade escolar. Da mesma forma, deve ocorrer planejamento, metas e objetivos a serem atingidos por todos. Assim, os gestores dessa pesquisa colocam que a implantação da gestão democrática deve envolver e comprometer a comunidade em suas ações para a busca da qualidade, para que os mesmos também se sintam responsáveis pelas propostas de ensino.

Alguns participantes da pesquisa, pais e professores, acreditam na importância do gestor escolar para mediar, articular o processo de implementação no educandário, buscando o envolvimento e a participação de todos. Para eles, precisa haver uma caminhada, com a proposta de saberes diversificados, valorizando e respeitando as diferenças existentes na instituição. Para a construção de uma escola aberta, que saiba contextualizar, criar, recriar, pesquisar e construir de maneira transparente sua proposta para um ensino de qualidade é preciso uma equipe diretiva com uma proposta democrática de gestão.

Relato do Prof2

O gestor deve ter um olhar ousado para a realidade ir além dos muros escolares e correlacionar-se com todos os segmentos escolares, buscando parceiros para ações educativas. Neste contexto busca-se descentralização do trabalho e redefinindo papéis a fim de proporcionar o envolvimento de um todo.

Conforme Luck (2001, p.25), “os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos”.

Coloca-se ainda como ocorreu à implementação da proposta, comentam os professores e pais:

Pro4 “primeiramente foi realizado um estudo sistemático com professores e direção, sobre a educação infantil, ocorrendo debates e reflexões sobre objetivos, princípios e finalidades”.

Pai2 “Participe juntamente com os professores em um segundo momento da proposta da escola, sugerindo sobre a educação do meu filho, tempos e espaços disponíveis na escola, melhoria que deveria ter”.

3.2 Projeto Político Pedagógico

O projeto político pedagógico é um movimento que acontece na prática social da educação e, a partir de suas contradições, busca-se referenciar no seu planejamento as ações educacionais da escola. Ao requerer a inter-relação teoria e prática, contrapondo a idéia da divisão social, restitui para suas unidades escolares autonomia, possibilitando as diversas partes o desenvolvimento dessas práticas, tendo liberdade para conceber, decidir, organizar, executar e avaliar seu trabalho.

Assim, como mecanismo de gestão participativa e democrática na escola, o projeto político pedagógico poderá potencializar espaços de reflexão, exercício da cidadania, no sentido de participação, comprometimento de todos, buscando no pluralismo o respeito, as conquistas da autonomia e na transparência da escola para um ensino de qualidade.

Segundo Veiga (2003),

O projeto político pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, como a explicação do seu papel social e a clara definição de caminhos, formas de operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimento da comunidade escolar, contextos sociais e científico, constituindo compromisso político pedagógico coletivo. É portanto fruto de reflexão e investigação”. (Veiga, 2003, p,9).

Evidencia-se que uma educação de qualidade busca uma proposta bem definida em seu projeto político pedagógico, centrado no aluno, em sua permanência e sucesso na escola, assegurando aprendizagem a todos. Um projeto que investe na formação dos professores e profissionais da escola, desenvolver relações de colaboração com sua comunidade, colaborando para mudanças positivas a partir do contexto na própria escola.

Segundo o prof3 entende que,

“o Projeto pedagógico é que define a identidade de cada instituição, indicando caminhos possíveis para a qualidade d ensino prestado, observando a realidade de cada contexto escolar”.

O projeto político pedagógico deve ser o norteador do ensino de qualidade que a comunidade almeja alcançar. A partir dos seus objetivos, metas e recursos disponíveis para uma educação de qualidade, ele deve ser consultado, revisto, avaliado e reformulado constantemente, fazendo parte de um processo constante de construção e reflexão.

Constatou-se na pesquisa que a implantação do PPP garante o direito de cada gestor participar, trazendo suas contribuições, tornando-os responsável nessa construção ou reconstrução periódica, seguindo e respeitando as leis. Da mesma forma, na medida em que conhecem e estudam este documento, são capazes de avaliar, e, reconhecendo sua importância, poderão exercer sua cidadania e o compromisso ético com a democracia.

Gadotti (1994, p. 579) afirma que,

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

A qualidade do ensino e a gestão democrática andam atreladas. A educação de qualidade reflete o compromisso que a escola deve ter com os serviços prestados à comunidade, através de seus objetivos claros no PPP, que retrata a escola, sua realidade e a intenção ativa com os envolvidos na sua construção.

Segundo o Gestor1

A comunidade escolar é um todo, onde possui deveres e direitos de tonar publico as informações relevantes ao coletivo. O Projeto Politico Pedagógico é um instrumento para a participação e democracia precisa e deve ser um documento público, para todos que compõem a comunidade escolar.

Acredito que o projeto deve ser mutável, dinâmico, intencional, claro e funcional para oportunizar a qualidade do ensino, reiterando a disponibilidade dos serviços oferecidos pela escola, buscando a reflexão, com clareza, da sua natureza intencional, sendo percebida como reflexo do conjunto de ações que a escola realiza.

Segundo os gestores da pesquisa,

o Projeto Politico Pedagógico, é o elemento primordial, pois busca o comprometimento de todas as áreas de atuação, a proposta do trabalho no coletivo, buscando a constituição da escola no que ela acredita em sua proposta de trabalho, na sua formação, conhecimento, na sua essência.

3.3 Ensino de qualidade

Ao serem questionados sobre como definem um ensino de qualidade, os participantes dessa pesquisa concordam em dois aspectos fundamentais: a formação dos profissionais e infraestrutura para o bom atendimento na instituição.

Para o Pai 4, a “Escola com qualidade é aquela que os professores possuem uma formação adequada, e um ensino voltado a idade a criança, com espaços e materiais adequados”.

Esta parece ser a opinião do Prof2, pois ele diz que,

“O ensino de qualidade é aquele em que os docentes estejam bem preparados, remunerados e motivados, abertos para a inovação em uma escola que ofereça boa estrutura para seu trabalho e relacionamento entre todos os envolvidos para que aconteça uma aprendizagem mais significativa produzindo resultados positivos em relação à aprendizagem.” (Prof2).

De acordo com o Gest4, o “Ensino de qualidade é aquele onde educando e educadores usam seu conhecimento com sabedoria. Onde conhecimentos são construídos sobre bases sólidas e com significados.”

Fica claro nos questionários realizados que uma educação de qualidade está alicerçada em uma gestão que busque atender os anseios dos agentes da instituição, tendo como foco principal o conhecimento dos educando, envolver os pais no processo pedagógico e administrativo da escola, ouvindo seus posicionamentos, Na mesma medida, ter educadores comprometidos com o conhecimento, que sejam dinâmicos e ousados, que busquem atualizações a todo o momento, priorizando a produção do conhecimento, desenvolvendo o espírito social, cultural, ético no aluno, buscando formas de envolver família e escola, também são importantes. Uma educação de qualidade perpassa por políticas públicas, bem definidas e avaliadas, buscando o comprometimento das esferas federal, estadual e municipal, fazendo elos para mudanças significativas para ensino.

Segundo Santos (1997, p.45), “no âmbito da educação escolar, o ensino público ou privado de qualidade para todos é uma necessidade e um desafio fundamental”.

Observa-se ainda que os sujeitos dessa pesquisa apontam que o ensino de qualidade é aquele onde a escola, equipe diretiva, professores, pais se envolvem em todos os domínios do conhecimento, bem como no desenvolvimento individual e social dos alunos. Outro aspecto que pode ser destacado é a inserção no mundo e a construção da cidadania, pela possibilidade de participação, objetivando a consolidação de uma sociedade mais justa e igualitária. Portanto, qualidade é um conceito implícito à educação e ao ensino.

A educação de qualidade deve ser entendida como fator de realização da cidadania, com padrões de qualidade, na luta para a superação das desigualdades sociais e da exclusão social. A articulação da escola, na construção de uma gestão democrática e participativa, o envolvimento dos professores com o mundo, dentro da escola e fora dela, tornam possível a constituição da cidadania.

A participação da comunidade, juntamente com uma gestão escolar democrática, possibilitará à população o conhecimento dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar. E, desta gestão, faz parte todo o princípio de descentralização do poder e do exercício da cidadania, bem como todo processo de decisão e execução deve haver a participação e comprometimento de todos.

Como dizia Paulo Freire (1996, pg.26),

Ser cidadão, é ser político, capaz de questionar, reivindicar criticar, participar, de ser militante engajado, contribuindo na transformação de uma ordem social injusta e excludente.

Os sujeitos entrevistado colocam a importância da articulação dos conselhos escolares, conselho municipal de educação, o CPM da instituição, associações de bairro, clube de serviço para um trabalho conjunto com a gestão para melhoria da qualidade do ensino.

Professores, Gestores e pais colocam:

Para o Prof1 “A participação da comunidade é de importância fundamental, mas decisões buscando o trabalho em conjunto, fazendo a aproximação dos conselhos escolares, e CPM da escola fazendo elos para educação de boa qualidade”.

Gest3- A escola está inserida em uma comunidade e por isso deve estar articulada com ela. A comunidade dá suporte e sustentação às ações escolar. Qualidade se constrói, se busca e se conquista. Nunca de forma isolada, porém na companhia e auxílio de todos e entorno onde ela está inserida.

Pai1- Participar no processo de decisão é importante, pois todos podem contribuir para melhoria do ensino. O círculo de pais e mestre acompanha sugere, questiona, verificar em conjunto com a gestão para melhora a escola, na sua estrutura física, material, enfim o ensino.

De acordo com Gadotti (1997, p. 16),

a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino, onde todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham melhor a educação ali oferecida.

A partir dos elementos levantados, é de extrema importância a articulação da escola com a comunidade local, representada nos conselhos escolares, CPM, associações, clubes de serviços na instituição. Cabe ao Conselho escolar deliberar sobre normas internas e o funcionamento da escola, além de participar do PPP, analisar questões encaminhar pelos diversos segmentos da escola. Este conselho deve também propor sugestões, acompanhar a execução das ações pedagógicas

administrativas e financeiras, mobilizando a comunidade escolar e local para participar das atividades em prol da melhoria da qualidade da educação.

Fica evidente que uma gestão democrática só tem a acrescentar, pois a escola não precisará lutar sozinha, não estará somente posta na comunidade local, mas estará inserida nela. A escola e a comunidade se identificarão no enfrentamento não só dos desafios escolares imediatos, mas dos graves problemas sociais vividos na realidade brasileira. Estará contribuindo decisivamente para a criação de um novo cotidiano escolar. E a escola contribuirá significativamente para democratização da sociedade e será um lugar privilegiado para o exercício da democracia participativa.

A construção de uma escola pública democrática, plural e de qualidade social demanda a consolidação e o inter-relacionamento dos diferentes órgãos colegiados, comunidade, consolidando assim uma educação com responsabilidade, servindo com qualidade a todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegar às considerações finais deste trabalho monográfico não foi tarefa muito simples e tranquila, pois exigiu distanciamento e discernimento para refletir sobre o trajeto dessa pesquisa, que mudou significativamente minha compressão de gestão escolar frente os desafios de construir uma gestão democrática e participativa em uma instituição de ensino. Destacamos, com agradecimento, a disponibilidade dos diretores, professores e pais, envolvidos na pesquisa, em colaborar respondendo as questões para construção, reflexão, diálogo sobre o processo democrático na escola como forma de participação através do seu Projeto político pedagógico para o ensino de qualidade.

Destacamos que o Projeto político pedagógico é uma ferramenta do processo de construção coletiva e democrática, onde todos podem opinar, dialogar, refletir, questionar, construir juntos uma proposta transparente e única. Da mesma forma, devem ser respeitadas as opiniões e divergências de cada membro da comunidade, traçando metas e objetivos a serem atingidos por todos, comprometendo toda a comunidade escolar em suas ações.

A escola é um espaço marcado pela coletividade, diálogo e construção do conhecimento. Requer constantemente reflexão de seus processos de gestão no coletivo, com a participação de todos, para ocorrer mudanças significativas nas ações escolares e na formação de seus sujeitos.

Fica pontual na pesquisa que a equipe gestora da escola são mediadores junto à comunidade local, buscando construir o processo de participação coletiva, por meio das tomadas de decisões através de discussão e reflexão, onde o gestor é articulador em seu educandário, buscando o envolvimento de todos neste espaço de construção e reflexão. Assim, a gestão democrática precisa ser compreendida não apenas como um novo paradigma, mas, sobretudo, como uma maneira compartilhada de organização da escola em seus aspectos administrativo, pedagógico, financeiro.

Sabemos que uma escola de qualidade, democrática perpassa no envolvimento, responsabilidade de todos, onde o planejamento é de suma importância, onde a gestão busca ações comprometidas para formação humana de

seus sujeitos. Também devem ser observadas suas estruturas, currículos, metodologias, avaliação e realidade de cada família. Sendo assim, a comunidade junto com a gestão escolar possibilitaria para a população o conhecimento dos serviços prestados e a intervenção organizada na vida escolar. Da mesma forma, mostraria que ela faz parte de todo o processo, como princípio de descentralização do poder e do exercício da cidadania, através da tomada de decisões e execução da participação, bem como o comprometimento de todos.

Ao finalizar esta pesquisa, que representa um passo importante na minha caminhada enquanto educadora, buscando novos desafios e novos conhecimentos, foi possível constatar a importância dos elos firmados entre escola e família, para ocorrer um ensino de qualidade, construindo assim proposta eficiente a partir da gestão participativa e democrática. Pois a escola somos todos nós.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, **senado**, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** nº. 9394 de 1996. Brasília: ministério da Educação, 1996.

FÁVERO, O: Semeraro G.(org.). **Democracia é construção Pública no pensamento brasileiro**. 1. Ed. Petrópolis: Vozes, 2002

FREIRE, PAULO. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à pratica educativa**. São Paulo: Paz e terra, 1996.

FERREIRA Maura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação: Resinificando conceitos e possibilidades**. São Paulo: Cortez 2003

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo**. 2. Ed. Petrópolis:Vozes, 1994.

GADOTTI, MOACIR. **Uma só escola para todos**. Caminhos da autonomia escolar. ED. Petrópolis: Vozes. 1990.

_____. **Autonomia da escola: princípios e preposições**. São Paulo: Cortez, 1997.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 5. Ed. Goiânia: Editora alternativa, 2004.

LUCK, Heloisa. **A escola participativa: O trabalho do gestor escolar**. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **Gestão Educacional uma questão paradigmática**. Petrópolis, Rj: vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

_____. **Gestão participativa na escola**. Petrópolis. R.J: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão;

_____. **Perspectiva da gestão Escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. In: Em Aberto, nº 72(Gestão Escolar e formação de Gestores, Jun. de 2000, p.11-34).

_____. **Dimensão da Gestão escolar e suas competências**. São Paulo: Fundações Limam/ editora positiva, 2009.

LÜDKE, Menga. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. Rio de Janeiro: E.P.U. 2013.

MINAYO, M.C.D.S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa**, 4 ed. São Paulo.

MELO M. T.L. **Gestão Educacional: Os desafios do cotidiano escolar**. In: FERREIRA, N. S.C., AGUIAR, M.A. da S. (Org.). *Gestão da escola: impasse, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2004.

PARO V.H. **Administração escolar**. São Paulo: Cortez, 2003.

PARO V. H. **Administração escolar: Introdução crítica**. 8 ed. São Paulo: Cortez, 1999.

SILVA. Rinhava C. *Educação e qualidade*. Piracicaba- SP: UNIMEP, 1995.

VIEIRA, I, P.(Org.). **Projeto político- pedagógico da escola: uma construção possível**. 13. Ed. Campinas: Papyrus, 2001.

VEIGA, I. P.de A. **Projeto político – pedagógico: novas trilhas para a escola**. In: FONSECA, M. (Org.) *As dimensões do projeto político- pedagógico*. São Paulo: Papyrus, 2004.

VIEIRA, Ricardo Stanzola. **Políticas públicas e Administração pública democrática: Uma análise da concretização dos Novos direitos á luz da constituição de 1988**. Anais do encontro Nacional do CONPEDI em Manaus. Florianópolis: 2006

UNICEF. **Indicadores de Qualidade na Educação/ Ação Educativa**, são Paulo: 2000 á 2004.

SOARES, José Francisco.” **O defeito da escola no empenho cognitivo dos alunos**”. In: Souza Alberto Mello (org.). *Dimensão da Avaliação Educacional*. Petrópolis: Editoras Vozes, 2005.

TRIVINÕS, A.N. S, *Introdução á pesquisa: A pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo, atlas, 1987.

SANTOS, Clóvis Roberto. **O Gestor Educacional de uma escola em Mudança**. São Paulo, 1997.

Anexos

Anexo A – Apresentação do tema da pesquisa aos entrevistados

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL (EAD)

Cargo que Ocupa _____

Assinatura _____

Data: ___/___/___

A pesquisa ora apresentada tem como Título” A importância da articulação da gestão com a comunidade escolar para o ensino de qualidade” e tem a intenção de compreender qual o papel do gestor escolar frente a implantação da gestão participativa.

Anexo B – Autorização para participação na pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA- UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO- CE
CURSO DE PÓS- GRADUAÇÃO E DISTANCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL

Santa Maria, de 2013.

AUTORIZAÇÃO

Concordo em participar da coleta de dados para a pesquisa do (a) Acadêmica (a) **Jucemara Luciana Gandini Tomazoni** da disciplina “Elaboração de Monografia” do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, sob orientação da Professora **Lucia Bernardete Fleig Koff**. Autorizo também a divulgação das informações colhidas ao longo do Processo de Pesquisa (entrevistas, questionários, etc.). O sigilo da identidade dos participantes será preservado.

NOME DO PARTICIPANTE: _____

UNIDADE DE ENSINO: _____

Anexo C – Questionário a ser aplicado para equipe diretiva**QUESTIONÁRIO PARA EQUIPE DIRETIVA**

Quanto tempo trabalha nesta instituição? _____

Como você define uma gestão democrática e participativa? _____

Quais os desafios enfrentados pelos gestores para implementar a gestão democrática? _____

A comunidade participou da implantação da gestão democrática na instituição? _____

Como foi a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola? Professores e comunidade participam da construção do PPP da escola? _____

Como define um ensino de qualidade? _____

A implantação de um PPP participativo contribui para melhorar a educação na escola? Por quê? _____

Qual a importância da escola estar articulada com a comunidade local para que ocorra um ensino de qualidade? _____

Anexo D – Questionário a ser aplicado aos professores**QUESTIONÁRIO PARA PROFESSORES**

Quanto tempo trabalha nesta instituição de ensino? _____

Como você define uma gestão democrática e participativa? _____

Na escola em que você trabalha, a gestão pode ser considerada democrática? Por quê? _____

Você participou da construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da sua escola?

A comunidade participou da elaboração do PPP da escola? _____

Como você define um ensino ou educação de qualidade? _____

A implementação do PPP participativo contribuiu para melhorar a educação? Por quê? _____

A sua escola oferece um ensino de qualidade? Por quê? _____

Anexo E – Questionário a ser aplicado para os pais**QUESTIONÁRIOS PARA OS PAIS**

Quanto tempo seu filho estuda na escola? _____

Você considera a Gestão da escola Democrática? Por quê? _____

Você participou da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola? Como ocorreu? _____

Quais os pontos positivos da participação da comunidade na escola? _____

Como você define um ensino ou educação de qualidade? _____

Você considera o ensino da escola de qualidade? Por quê? _____

A gestão escolar possui um plano de ação ou projetos que busca melhorar a relação entre escola e comunidade? _____

Quais dicas você daria para melhorar a educação escolar e relação escola/comunidade? _____
