

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

**PRÁTICAS ADOTADAS PELA GESTÃO PARA
ENVOLVER A COMUNIDADE ESCOLAR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Rebeca Moreira Dantas Cunha

**Esteio, RS, Brasil
2012**

PRÁTICAS ADOTADAS PELA GESTÃO PARA ENVOLVER A COMUNIDADE ESCOLAR

Rebeca Moreira Dantas Cunha

Trabalho de conclusão apresentado através de pesquisa como requisito parcial para a conclusão do curso de Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria- RS.

Orientadora: Prof.^a Cleia Margarete Macedo da Costa Tonin

Esteio, RS, Brasil
2012

**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

**PRÁTICAS ADOTADAS PELA GESTÃO PARA ENVOLVER
A COMUNIDADE ESCOLAR**

elaborada por
Rebeca Moreira Dantas Cunha

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Cleia Margarete Macedo da Costa Tonin, **Ms. UFSM.**
(Presidente/Orientador)

Ana Paula da Rosa Cristino, Ms. (UFSM)

Leonardo Germano Krüger, Ms. (UFSM)

Sapucaia do Sul, 1º de dezembro de 2012.

RESUMO

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

PRÁTICAS ADOTADAS PELA GESTÃO PARA ENVOLVER A COMUNIDADE ESCOLAR

AUTORA: REBECA MOREIRA DANTAS CUNHA

ORIENTADORA: CLEIA MARGARETE MACEDO DA COSTA TONIN

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul/RS, 1º de dezembro de 2012.

A presente pesquisa objetivou apontar práticas pedagógicas adotadas pela Gestão Escolar para envolver a comunidade junto à escola. Para isso, desenvolvi uma pesquisa qualitativa do tipo Estudo de Caso, na qual participou a Gestão Escolar de uma escola Municipal de Esteio. Como procedimento metodológico foi realizada entrevista junto à Gestão Escolar da escola, bem como observações em sala de aula de práticas que intencionaram envolver a comunidade à junto à escola. As reflexões realizadas permitiram ressaltar tamanha importância dos pais atuando em parceria com a escola e a partir da pesquisa foi possível apontar algumas práticas que foram relevantes à esse estreitamento de relação. A atuação dos pais sentindo-se responsáveis pela educação é crucial para uma educação de qualidade. Em consonância com esse pensamento é que a Gestão Escolar busca atuar de forma democrática, valorizando a atuação de todos.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Comunidade Escolar. Práticas Pedagógicas

ABSTRACT

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

PRÁTICAS ADOTADAS PELA GESTÃO PARA ENVOLVER A COMUNIDADE ESCOLAR (PRACTICES ADOPTED BY MANAGEMENT TO INVOLVE THE COMMUNITY SCHOOL)

AUTHOR: REBECA MOREIRA DANTAS CUNHA

ADVISER: CLEIA MARGARETE MACEDO DA COSTA TONIN

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul/RS, 1º de dezembro de 2012.

This paper is an analysis proposal about pedagogical practices adopted by the School Management to involve the community with the school. This is the objective of this analysis. This qualitative research uses a case study and involved a School Management of Esteio city. As methodological procedure were interviewed by the School Management, as well as observations of classroom practices that involved the community with the school. The reflections has confirmed the importance of parents working in partnership with the school and could point out some practices that were relevant will this closer relationship. The role of parents feeling responsible for education is crucial to a quality education. In line with this thinking is that the School Management seeks to act in a democratic manner, enhancing the performance of all.

Keywords: Democratic Management. Community School. Pedagogical Practices

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Gestão Escolar	10
2.2 A Comunidade Escolar em união à escola	12
2.3 E agora Gestor?	14
3. METODOLOGIA	16
3.1 Abordagem e procedimentos metodológicos	16
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS: A GESTÃO NA PRÁTICA	18
4.1 Contextualização da Escola Pesquisada	18
4.2 Concepção de Gestão Escolar da equipe diretiva da Escola.	18
4.3 Observação em sala de aula	20
4.4 Participação de um Pré Conselho Participativo	21
4.5 Evento Cultural – A Festa do Livro.....	22
4.6 Algumas reflexões sobre a Pesquisa.....	23
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	30

1. INTRODUÇÃO

A Gestão Educacional já passou por várias vertentes sendo concebida, muitas vezes como um poder centralizado por alguém que organiza, controla e administra a instituição escolar. Entretanto, hoje ela é pensada a partir de uma visão democrática, a qual Paro (1997) explica a descentralização e a distribuição do poder de tomada de decisões é uma divisão de responsabilidades, flexibilização de experiências e busca por um sistema de cooperação e interdisciplinaridade na solução de problemas. Acredita-se na participação de todos para com o processo educacional das escolas e na construção de um currículo pautado no contexto local. Defendo ainda a integração de todos os indivíduos envolvidos na escola a fim de permitir a melhoria na qualidade da educação. Porém, para haver a participação efetiva dos membros da comunidade escolar, faz-se imprescindível que o Gestor propicie oportunidades e um espaço aberto e motivador de trabalhos coletivos.

Lück, 1998, reforça a ideia de participação:

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consistente pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e dos seus resultados. Esse poder seria resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe dizem respeito (Lück, p.27, 1998).

Ao longo da vida docente da pesquisadora esta desenvolveu o grande interesse em que a democracia esteja cotidianamente nas escolas e que todos possam exercê-la de forma real. Para isso crê-se que a Gestão Educacional deve estar focada na busca por envolver pais e funcionários na meta da Educação, pois a autonomia proposta nessa nova concepção de Gestão Educacional tem como objetivo compartilhar responsabilidades qualificando a educação. A participação de todos é fundamental e esta deve ser mantida junto às demais conquistas democráticas.

Sendo assim, é a partir dessa concepção que é proposta esta pesquisa a qual apontará estratégias da Gestão para com o envolvimento dos pais na escola,

primando pela autonomia da escola e mudança de paradigmas. A partir da pesquisa de campo e seus resultados, buscar-se-á refletir sobre as ações dos gestores educacionais, ações as quais auxiliam a construção do saber. Haverá reflexão também sobre a postura da escola pesquisada no sentido de ser observado se há ações transformadoras e disposição para a inovação e conquista de desafios capazes de desencadear um processo de mudança.

O Gestor Escolar influencia diretamente na melhoria da educação de sua escola, potencializando essa melhoria com a atuação dos familiares dos educando. Sendo assim, o objeto de pesquisa possui a seguinte problemática: o que a Gestão Escolar tem feito para que a relação entre pais e escola se estreite e supere os índices de aprendizagem apresentados atualmente? Quais as ações de trabalho que vise resultados claros com relação à construção do saber do educando apoiado por sua família?

É previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBE - Lei nº 9.394 de 20 de Dezembro de 1996 art. 12 VI) a obrigação das escolas em se articular com as famílias de seus educandos, sendo que os pais têm direito de participar efetivamente do processo pedagógico.

O acompanhamento da pesquisadora quanto as ações adotadas pela escola pesquisada e, onde esta atua como professora, surge o interesse em dedicar um olhar especial às estratégias da Gestão Escolar para atrair a comunidade escolar para dentro da escola. Observam-se várias iniciativas que tem dado certo e espero presenciar outras no desenvolvimento desta pesquisa, a fim de oferecer aos leitores da mesma, uma esperança na tarefa de manter pais e alunos focados na educação.

Mais do que obrigação, a Gestão Escolar sabe que, em função da realidade que enfrenta ano a ano e das constatações efetivas por parte dos professores, que o envolvimento familiar na vida do aluno é determinante para sua aprendizagem.

Devido tamanha importância deste envolvimento para o sucesso na aprendizagem dos alunos, essa pesquisa terá como fio condutor as formas de atuação da Gestão Escolar para a melhoria do envolvimento da família com a escola.

Assim, toma-se por objetivo geral o apontamento das práticas pedagógicas adotadas pelos gestores para envolver de fato a comunidade escolar junto à escola. Será reconhecido e apontado o trabalho que vem sendo desenvolvido pela Gestão

Educacional no âmbito pedagógico em uma Escola da Rede Municipal de Esteio-RS na busca do envolvimento da comunidade escolar. Considera-se Gestor tanto a equipe diretiva quanto os docentes, ou seja, todos os envolvidos no âmbito escolar.

Auxilia Barbosa (1999), quando explica que:

A gestão da escola passa a ser então o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente. A gestão democrática, assim entendida, exige uma mudança de mentalidade dos diferentes segmentos da comunidade escolar. A gestão democrática implica que a comunidade e os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais (BARBOSA, 1999, p. 219).

São objetivos específicos deste trabalho:

- Conhecer o trabalho que vem sendo desenvolvido pela Gestão Educacional no âmbito pedagógico em uma escola da Rede Municipal de Esteio;
- Identificar as práticas da Gestão Escolar que promovem um envolvimento da comunidade escolar para com a escola.
- Suscitar novas possibilidades de ações da Gestão que articulem a comunidade junto à escola.

Os capítulos que compõem o trabalho se configuram da seguinte forma: no primeiro capítulo apresento a base teórica que identifica a concepção de Gestão Escolar segundo autores renomados no assunto. Esta parte tem como objetivo fundamentar os conhecimentos prévios da pesquisadora como docentes, bem como a prática escolar desenvolvida pela escola pesquisada. Considera-se tal estudo teórico um exercício de amadurecimento visto que, além de conhecer o que pensam os estudiosos haverá uma relação de suas crenças para com os resultados práticos obtidos. Esta ação não tem o objetivo de avaliar a prática da escola, mas propor um diálogo de natureza teórica para com a prática em questão.

No segundo capítulo expõe-se o contexto da escola pesquisada e os instrumentos utilizados para a coleta de dados. É feito um esclarecimento de cada um bem deles como uma breve reflexão dos dados obtidos.

Por fim, no terceiro capítulo, conclui-se o trabalho com uma reflexão a partir dos dados obtidos bem como relacionando à teoria estudada e ainda agrega-se as experiências da pesquisadora.

Os apontamentos que findam meu trabalho não pretende extinguir a temática, visto que a mesma é extensa e cheia de possibilidades de análises. O interesse é compreender e apontar como as ações presenciadas na pesquisa de campo podem auxiliar na relação comunidade e escola.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Escolar

O tema “Administração Escolar” está presente nos diálogos sociais e mais, se discute muito sobre a busca por uma administração que vise a gestão democrática dentro da escola. Esse tema é recente visto que, antes, as escolas eram vistas como reprodutoras de um sistema autoritário governamental e então, com a atual legislação (LDB 9394/96), o ensino no Brasil passa a usar o termo “Gestão Democrática”. Essa nova visão, que surge principalmente a partir da década de 1970 passa a pensar sobre o papel do diretor escolar. Embora em um sistema capitalista de cada vez mais individualismo, os estudiosos trazem a necessidade de se partilhar das tarefas propondo uma abordagem participativa, a qual, segundo Lück (2000), deve ser fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de trabalho.

Espera-se que os atuais gestores estejam a par da realidade social a qual vem se modificando e trazendo relevantes consequências para o campo educacional. É preciso que estes estejam na luta por construir um sujeito que atue de forma crítica e democrática na sociedade. O gestor que possui uma postura inovadora diante de tais transformações mostra que, segundo Libâneo (2004), fundamenta seu trabalho pedagógico em uma perspectiva democrática de autonomia e de envolvimento da comunidade escolar.

É reconhecido no país que a educação é fator fundamental para o desenvolvimento social e econômico, portanto os agentes da educação necessitam repensar suas práticas pedagógicas e a organização escolar.

Ao se abordar tal ação parece ser uma tarefa simples, entretanto, não se alcança tal objetivo da noite para o dia, é necessário empenho e compreensão dos novos ideais e, mesmo assim, muitos ainda não tem interesse ou não conseguem perceber a importância da implementação de uma Gestão Escolar participativa.

Mas como isso acontece na prática? Segundo Lück (2006), ela deve ser vista como um processo de mobilização de competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas e com os mesmos objetivos educacionais. Acrescentamos a autora Lück (2009) que são competências da Gestão Escolar:

Garantir o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem;
 Aplicar nas práticas de gestão escolar princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos;
 Promover na escola o sentido de visão social do seu trabalho, implementar padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares;
 Promover a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos;
 Promover o sentido de unidade e garantir padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível, articular e englobar as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais;
 Adotar em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade. (Lück, 2009. p.15)

Todas essas ações tem como princípio básico a busca da promoção da autonomia da escola em todas suas dimensões, entretanto, para melhor conceituar o termo “Gestão Democrática”, o qual está sempre atrelado ao princípio aqui citado, pensemos sobre o termo “Autonomia”. Considerando autônomo aquele que é independente, ou seja, que toma suas próprias decisões "sem interferências exteriores", de que forma concebe-se este acontecimento no ambiente escolar o qual é rodeado de regras e determinações exteriores? Autonomia seria um total desligamento de um poder central e atuação independente e isolada da escola?

Sendo a escola uma organização social não pode ser considerada como algo fechado, sem articulações com a sociedade, portanto o termo autonomia se mostra com diversas possibilidades, sendo um conceito complexo, porém de importante compreensão ao Gestor que pretende exercer seu poder democraticamente.

[...] autonomia, no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização

social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino. Autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas. (Lück, 2000, p.21)

Desta forma, entendendo que autonomia na educação vem no sentido de agir coletivamente para a busca dos ideais, e ainda que a autonomia é construída, sendo assim, cabe ao Gestor perceber que a escola em que atua precisa sim ter uma identidade, um poder de decisão, mas prezando sempre pela participação e contribuição de todos. A autonomia, inclusive, beneficia a busca pela identidade daquela escola em especial, visto que, esta permite uma mobilização coletiva da comunidade valorizando a história do bairro, das pessoas, sua cultura, vivência e interesses. Reconhecendo a realidade do entorno da escola, busca-se construir a autonomia a qual se pretende visando a identidade daquela escola e, conseqüentemente, trazendo a união de todos.

2.2 A Comunidade Escolar em união à escola

A escola é constituída com o fim de servir a comunidade a qual está inserida, sendo uma porta aberta para a democracia, contudo chama-se a atenção, neste trabalho de pesquisa, sobre a dificuldade da parceria “Escola e Comunidade” acontecer continuamente, de fato. O costume de exercer seus direitos, participando responsabilmente não está presente na sociedade brasileira. Há muitas intenções, uma pequena minoria mobilizada, porém as forças se enfraquecem na falta da união de todos. Ao invés de exercer a cidadania proposta a cada um, simplesmente passa-se a criticar mantendo-se de braços cruzados frente à realidade. Essa é uma prática muito comum em nosso país: reclamar e não agir em prol da melhoria. Há a crença de que não adianta esforçar-se, o melhor é aceitar, há o pensamento de que o outro é que tem que fazer e não eu, há a postura do descaso e da acomodação; todas essas são atitudes que permitem que as dificuldades se perpetuem sem findar-se ou, que seja, minimizar-se.

O desinteresse, no geral, está presente em muitos dos seguimentos da sociedade, desde a instituição familiar, até na área pessoal e profissional. E, de uma forma oculta, essa ideia é semeada com intensidade. Segundo reportagem da Zero Hora publicada dia 30 de setembro de 2012, o Ibope aponta que apenas 7% da população do país acredita que a educação é também responsabilidade dos pais, sendo assim, milhões de pais brasileiros preferem terceirizar a educação e entregar a responsabilidade à escola. Na verdade, essa postura social vem de uma opressão histórica que anestesiou a sociedade frente às lutas as quais se poderia enfrentar com garra. Trata-se de uma passividade a qual foi gerada pela estrutura de dominação social. O ideal seria que a própria comunidade procurasse abrir espaços para atuação ao invés de reclamar que a impedem de participar e que sua voz não tem valor.

Sendo assim, a educação é importante no sentido de contribuir para o despertar dos cidadãos, portanto, diante de tal realidade destaco a situação do Gestor que, sendo um elo entre escola e comunidade, precisa unir tais pais os quais possuem a postura cultural referida. Sabendo que a participação de todos é o que repercute em uma escola democrática, como fazer com que a comunidade participe efetivamente, sentindo-se responsável e com direitos sobre a instituição escolar?

A participação da Comunidade Escolar na vida escolar dependerá principalmente da posição do diretor para com sua autoridade de gestão a qual não deve ser exercida com autoritarismo, ao contrário, este precisa favorecer o processo democrático no cotidiano da escola.

As palavras de Gadotti (1994) explicam que a gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola.

2.3 E agora Gestor?

A fim de facilitar o entendimento para com a postura democrática a qual se deseja, faz-se importante que o diretor disponha de grande conhecimento teórico na área da educação, bem como habilidades técnicas e políticas de recursos humanos.

Carlos Roberto Jamil Cury, em uma entrevista à revista Nova Escola acrescenta a este conceito de “Gestor” a necessidade de este estar preparado para três dimensões: exercer liderança colocando em prática um projeto coletivo que leve a bons resultados por parte dos estudantes, ser responsável por gerir, contabilizar, prestar contas e destinar esses recursos, e a função de ser um mediador frente à comunidade e às famílias, envolvendo as famílias para que elas se interessem pelo desempenho, pelo resultado de seus filhos. A direção escolar, tendo a visão democrática da educação, respeitará e tornarão digna as ações do coletivo, as sugestões dos professores, as opiniões dos pais e também dos alunos. Embora o diretor esteja na função de dirigir e coordenar, sozinho ele não constitui a escola.

Uma das mais difíceis tarefas da direção escolar é a terceira dimensão citada por Cury (2008): motivar a comunidade à participação real fazendo-a sentir-se parte da escola. A pesquisa realizada para a concretização deste trabalho mostra claramente esta resistência da comunidade em envolver-se e, mostra ainda, a grande importância desse envolvimento para com o nível de aprendizagem dos alunos. Esta participação está diretamente relacionada com o desenvolvimento do educando e com a orientação deste para tornar-se um cidadão consciente. Para isso, conforme Freire (2003) os educadores devem ser responsáveis, coerentes com a educação como prática de liberdade, abertos e críticos à importância da posição de classe, de sexo, de raça e de luta pela libertação.

Então, tendo uma visão democrática, um bom conhecimento pedagógico e político, o diretor deve passar da fala para a ação, abrindo espaços para diálogo e encarando as críticas como uma avaliação externa no intuito de melhoria. Delegar responsabilidades à comunidade faz parte da promoção à união de todos e tal tarefa só se aprende a fazer, fazendo, tentando, errando e buscando o acerto. A comunidade sentindo-se responsável irá aprender a reivindicar, a decidir, a cobrar e a acompanhar a escola em seu próprio benefício. Esse espaço de discussão coletiva

permite o repensar sobre a prática, inclusive aos professores que poderão sentir-se com liberdade para refletir a fim de buscar alternativas para mudanças e para a inovação da prática educacional.

A participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalidade, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas, pela construção de espírito de equipe, visando à efetivação de objetivos sociais e institucionais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos (Lück, 2006b, p. 30).

Acontecendo a participação citada por Luck em sua totalidade se caminha para uma melhoria educacional. Caso esta participação não ocorra ao natural, a direção escolar deve incendiar os sonhos da comunidade a qual repercutirá em uma escola viva onde todos se envolvem com um objetivo em comum: uma educação de qualidade. A comunidade escolar precisa desejar uma vida mais digna através da educação, um futuro promissor acreditando na força do conhecimento. Conceitos que estão apagados não movem pessoas a lutar. A realidade do nosso povo de classe baixa não permite a crença na educação como redentora, porém sem ela a realidade seria bem mais severa. Vale a retomada de valores tais como união, família, educação, escola mediadora do conhecimento para então partir para a chamada da comunidade aos seus direitos e deveres como cidadãos.

3. METODOLOGIA

3.1 Abordagem e procedimentos metodológicos

Em seu aspecto metodológico este estudo propõe um recorte da realidade e terá como objeto de investigação uma Escola Municipal de Ensino Fundamental de Esteio. Este abrangerá tais formas de atuação: as da equipe diretiva e as ações docentes.

A pesquisa é de natureza qualitativa já que se tem por fonte direta de dados o ambiente natural. Considera-se qualitativa, Gil (1991), a pesquisa que tem uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Os registros utilizados como ferramenta foram revistos considerando o entendimento da pesquisadora o instrumento-chave de análise. A pesquisa é qualitativa pelo fato de assumir que o comportamento humano é significativamente influenciado pelo contexto em que ocorre.

Os dados recolhidos são em forma de entrevistas junto à equipe diretiva da escola e observações ocorridas em três momentos, sendo um deles em sala de aula em uma turma de Séries Iniciais, outra ocorrida em um Pré-Conselho Participativo com uma turma de Séries Finais e, por fim, foi observado um Evento de culminância do projeto “Leitura e Escrita”, intitulado “A Festa do livro”. Há interesse em analisar os dados obtidos em toda sua riqueza, respeitando a forma como foram registrados. A abordagem é minuciosa considerando que nada é por acaso, que cada detalhe tem potencial para ajudar no esclarecimento do objeto de estudo. É mais importante o processo do que simplesmente os resultados.

Esta pesquisa interpreta as respostas a partir das reflexões sobre a prática diária da escola, por isso, considera-se esta pesquisa também um estudo de caso entendida conforme Gil (2006), como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Lüdke e André (1986) apontam que o estudo de caso busca retratar a realidade de forma completa e profunda, enfatizam a “interpretação de contextos”, procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória Gil (1991), visando proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Sendo assim, envolve levantamento bibliográfico, análise de experiências práticas e de exemplos que propicie a compreensão.

Ressalta-se que o uso do termo “gestor” foi utilizado para referir-se a todos os colaboradores que fizeram parte da pesquisa, seja este o diretor, o vice-diretor, o supervisor, um professor, ou mesmo um representante do conselho escolar, já que considero “gestores” todos aqueles que fazem parte da comunidade escolar, sendo responsáveis direta ou indiretamente, pelo processo de gestão da escola.

O material coletado foi analisado a partir da compreensão do conceito de gestão democrática e da autonomia proposto por Heloísa Lück, no sentido de embasar teoricamente e relacionar as concepções advindas da investigação da prática cotidiana da escola com a teoria.

Desta forma, a partir dos procedimentos metodológicos foram identificadas as práticas adotadas pela Gestão Escolar da escola pesquisada que visassem a democracia, contribuindo assim com o espaço de participação efetiva de todos.

A seguir, seguem os detalhes das observações realizadas, sendo estas a forma mais relevante da coleta de dados da pesquisa, bem como a análise de cada uma das situações observadas.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS: A GESTÃO NA PRÁTICA

4.1 Contextualização da Escola Pesquisada

A escola pesquisada trata-se de uma escola municipal de ensino Básico da cidade de Esteio, Rio Grande do Sul. Esta está localizada na zona rural da cidade, distante do centro. Possui pouco acesso de transporte público. Característica importante é que a escola está localizada na divisa de três cidades, sendo assim, possui alunos de três cidades diferentes, dificultando uma identidade municipal. Possui vinte professores, sete funcionários e 350 alunos. A clientela é de classe baixa, com uma realidade difícil. Quando chove há alagamentos que impedem os alunos de comparecerem à escola. A escola oferece almoço para os alunos em seu refeitório, utilizado em pequenos grupos devido ao seu pequeno tamanho. Há também o projeto “Mais Educação”, oferecido pelo Governo, o qual propicia aos alunos a permanência na escola em turno integral, com alimentação e atividades diversificadas e culturais no turno inverso. A direção escolar é aberta para diálogo e valoriza a participação dos pais no envolvimento com a escola, situação que veremos a seguir, diante das declarações e atuações dos gestores.

4.2 Concepção de Gestão Escolar da equipe diretiva da Escola

A partir da entrevista obtida com a equipe diretiva foi possível constatar que a direção acredita em um espaço educativo integrado e cooperativo, o qual permita a construção do conhecimento pela investigação e resolução de problemas. Palavras da direção é a defesa por uma escola que integre todos os segmentos escolares oferecendo ao educando o desenvolvimento da consciência democrática, do senso crítico e da responsabilidade pela construção de valores para desempenhar um papel de valor na sociedade. A Gestão Escolar pesquisada se mostra aberta e em favor do melhor à comunidade, a qual procura manter próxima. Acredita que a

presença da família é essencial para o desenvolvimento do indivíduo independente da formação acadêmica que a família possui. A Gestão acredita que no meio familiar o indivíduo obtém segurança para descobrir o mundo externo, praticando os primeiros valores e hábitos aprendidos. Assim a criança se insere no meio escolar com facilidade à socialização. Para tanto, o acompanhamento dos pais para com seus filhos nos aspectos emocionais, financeiros e acadêmico é essencial, embora não seja a realidade da comunidade num todo, defende a equipe diretiva.

Percebe-se também a forma como a equipe diretiva se coloca à disposição dos docentes e lhes dá voz para propostas e ideias. Está presente uma posição humana, considerando sempre o contexto de cada situação e pessoa.

Diante de seu diálogo foi possível identificar que sua visão quanto à Gestão Escolar é bem contemporânea visto que defende a atuação, bem como valoriza a opinião de todos. Identifica-se que a organização do trabalho pedagógico está focado na democratização, já que a Gestão busca implementar novas formas de gerenciamento para que a comunicação e a união da escola para com a comunidade esteja inserida na prática pedagógica e seja uma realidade.

Para com essa visão nos reforça Paro (1997) de que essa abertura para atuação de todos e a distribuição do poder garante a democracia e as condições para a construção coletiva da educação que se deseja.

Em contrapartida, vale destacar a preocupação da Gestão da escola pesquisada quando ressalta que nem sempre é tarefa fácil fazer com que a comunidade sinta-se a vontade para participar e contribuir. De fato, a postura de reclamar e desvalorizar é mais presente do que a ação de união e de encarar a tarefa de educar coletivamente. Exemplo dessa situação seria o Projeto Político Pedagógico da escola o qual foi construído com muita luta na busca da coletividade, ou seja, da contribuição da comunidade, e hoje sua revisão nem sempre acontece com a participação da comunidade justamente por essa dificuldade de engajamento neste ideal. O PPP é revisado anualmente, mais no aspecto conteúdo e currículo, porém por parte do corpo docente.

Gadotti (2001), diz que é o Projeto Político-Pedagógico um permanente processo de discussão das práticas, das preocupações (individuais e coletivas) dos obstáculos aos propósitos da escola e da educação e de seus pressupostos de atuação. Contudo, Paro (1997) concorda que é comum tais dificuldades da

população participar na escola. O ideal é criar formas que viabilizem essa participação fazendo as pessoas se sentirem parte da instituição e que sua contribuição só gera progressos na construção da educação.

Por fim, comprovando a visão democrática e a importância da família no processo de ensino-aprendizagem por parte da Equipe Diretiva, esta ressalta que através do serviço de Orientação Escolar, desempenhado pela Orientadora, a escola mantém-se atualizada sobre o andamento dos alunos, suas frequências e rendimentos e assim contata os pais necessários para conversar e coloca-se aberta para qualquer diálogo que os pais julguem necessário. Também há um momento, durante o ano letivo, de espaço de amostra de trabalhos onde a escola é aberta à comunidade para que possa conhecer e interagir com seus filhos em sua educação. Há momentos de confraternização e valorização de fatos que se julga relevante tal como a Festa do Livro e a Festa da Família. Com foco nas séries finais do Ensino Fundamental há também a realização do Conselho de Classe Participativo onde os professores se colocam a disposição para expor aos pais o rendimento de seus filhos, período anterior às avaliações finais, a fim de que estes, a par da situação, possam se expressar sobre seu filho, buscar ajuda para as avaliações, se preciso, e o aluno pode opinar sobre as aulas.

4.3 Observação em sala de aula

Considerando o professor um Gestor Escolar que atua com responsabilidade, tomando decisões relevantes ao nível escolar, é que foi feita a observação de uma aula de 2º ano das Séries Iniciais. O objetivo é perceber como este Gestor tem agido de forma a envolver os pais na educação de seus filhos, objetivo geral desta pesquisa. A abordagem feita pela professora observada mostra-se muito efetiva, ação a qual descrevo a seguir. Antes, utiliza-se a ideia de Ferreira (2009), ao referir-se que os professores são sujeitos humanos atuantes de uma sociedade com o ideal de autonomia. São eles que realizam a gestão do pedagógico, a produção do conhecimento, ações que transcendem uma tarefa simples. É gestor e por isso faz parte desta pesquisa, a qual busca também enriquecer e fortalecer este lugar de

sujeito e de profissional o qual se compromete com a instituição escolar, mas principalmente compromete-se diretamente com os alunos.

A professora propôs uma aula de integração dos pais e filhos no início do ano letivo (Fevereiro/2012) para que estes conhecessem o objetivo primordial daquele ano para com aquela turma, a alfabetização. Sabendo desse objetivo, a partir de uma história pedagógica, a professora envolveu emocionalmente os pais na tarefa de motivar e incentivar seus filhos a esforçar-se para com essa missão, tomando parte da responsabilidade. Ficou fixado na parede o bonito trabalho que concluiu essa reflexão sendo considerado como o registro de um pacto realizado com a turma. Infelizmente nem todos os pais estiveram presentes, o que, posteriormente, ao longo do período de pesquisa de campo foi possível constatar que, com exceções, os pais ausentes são justamente os que pouco tem acompanhado seus filhos no processo de ensino-aprendizagem e que, por sua vez, tem refletido em pouco aproveitamento escolar.

A ação da professora foi louvável e este saber realizado cotidianamente em sua sala de aula é o que permite, segundo Tardif (1991), um olhar crítico que suscite questionamentos e reflexão. Tardif (1991), diz que os saberes docentes realizados na prática, devem ser valorizados tanto quanto a prática intelectual do docente articulada com os saberes sociais transformados em saberes escolares. Estes inclui também os saberes oriundos das ciências da educação e os saberes pedagógicos e práticos, fundados na experiência cotidiana. Um gestor precisa estar consciente de seus próprios saberes, tanto os da experiência quanto os acadêmicos, para então transmiti-los.

4.4 Participação de um Pré Conselho Participativo

A Gestão Democrática vem com a intenção de envolver a participação de todos no desempenho administrativo-pedagógico e no compromisso sócio-político para legitimar a inserção da comunidade nos planos e projetos da escola. Nessa visão, a pesquisadora participou como ouvinte de um Pré-Conselho Participativo da turma de 9º ano das Series Finais do Ensino Fundamental. A qualificação do ensino

depende do docente, da escola e também da relação aluno-professor e aluno-pais. Se há interesse no estudo, de todas as partes, a educação pode progredir em grande escala.

Acreditando que as trocas entre os professores e pais venham enriquecer a educação dos alunos foi apresentada a situação cognitiva e comportamental da turma. Foram convocados todos os pais dos alunos com antecedência e abertura para remarcação de datas a fim de que todos estivessem presentes. Havia muita preocupação por parte dos professores para com a postura da turma em relação ao comprometimento para com os estudos, uma turma que se esperava mais seriedade devida sua faixa etária e o fato do interesse na conclusão do Ensino Fundamental.

Os pais que compareceram foram aqueles em que os filhos teriam menos dificuldade com o rendimento e comportamento. Os pais que mais precisavam estar a par do fato não estiveram presentes, confirmando a relação aluno com baixo rendimento = pais ausentes. Essa questão é fato, sabe-se que não é caso isolado dessa escola, e por isso a luta dos Gestores em envolver os pais na tarefa de educar.

Durante o Conselho todos tiveram espaço para manifestar-se. Os pais se colocavam com atitude de desespero e sem forças para agir em prol dos filhos. Os filhos, por sua vez, mantiveram-se calados para com o alerta dos professores e, ao mesmo tempo, demonstravam que não tinham noção da realidade em que se encontram. Havia falta de perspectiva de vida, de futuro, sendo os estudos algo deslocado dos interesses deles. Por fim, assinaram uma ata, tanto os pais quanto os alunos, da ciência da séria situação já no 1º trimestre do ano, entretanto, representa que a assinatura não necessariamente vinha acompanhada da consciência do fato.

4.5 Evento Cultural – A Festa do Livro

A Festa do Livro foi uma atividade proposta pela Secretaria de Educação do Município a todas as escolas da cidade a qual privilegiou o trabalho e desempenho dos alunos no sentido de valorizá-los e ainda incentivá-los à prática da leitura, ampliadora de horizontes.

O evento contou com apresentações musicais e teatrais, exposições de cartazes e declamações de poesias. Abordou histórias de fantasia que impulsionaram a leitura e o sonho. Os alunos dos 6º e 7º anos leram o livro “Antes que o mundo acabe” de Marcelo Carneiro Cunha e puderam pensar, dentre diversas reflexões que aconteceram, sobre a liberdade que a leitura proporciona. Aconteceram discussões e seminários em sala de aula, propostas pelos professores e, no dia do evento, cada turma teve a oportunidade de expor suas aprendizagens para a comunidade escolar.

A Gestão da Escola divulgou o evento através de boletins individuais aos pais, cartazes distribuídos pela escola e anúncios anteriores na oportunidade de reuniões. Acrescento que, os professores, engajados na gestão da escola, também tiveram parcela importante atuando diretamente com seus alunos na motivação destes, os quais refletiriam em seus responsáveis. Foi possível constatar que essa atitude teve resultados variáveis conforme o nível de empolgação e dedicação do docente, tanto na divulgação quanto no empenho em sua apresentação. Houve turmas que tiveram seus pais presentes em grande número, outras não tiveram número relevante. Também foi possível constatar novamente a presença daqueles pais em que o aluno está comprometido, ou digamos que a via inversa também é válida, ou seja, a relação “pai comprometido”.

Em suma, o evento foi animador, pois a dedicação dos alunos, a emoção e carinho para com a atividade que desempenharam e a mensagem de incentivo à leitura que ficaram marcadas nos alunos, sendo percebida pelo aumento às visitas à biblioteca da escola, informação fornecida pela bibliotecária.

4.6 Algumas reflexões sobre a Pesquisa

Durante o período da pesquisa de campo foi possível acompanhar algumas atividades da escola pesquisada e conhecer um pouco de seu cotidiano. Através de falas e posturas dos indivíduos reconheceu-se alguns conceitos e valores constituídos pela instituição, além dos declarados abertamente. Um deles é a valorização da participação de todos, visto claramente durante a execução do

projeto de Leitura e Escrita anteriormente citado o qual gerou o Evento “Festa do Livro”. Todos os professores e funcionários, das diferentes áreas, se envolveram e contribuíram de forma relevante para o evento acontecer e, principalmente, para o objetivo do projeto – o prazer pela leitura e escrita – estar presente dentre os alunos. Essa ação de envolvimento do grupo está ligada diretamente ao conceito de gestão democrática a qual prevê a democratização das relações de poder e a superação das relações hierárquicas consolidando a coletividade na tomada de decisões.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação. (LIBÂNEO, 2004, p. 102)

Um fator importante a refletir-se é a falta de interesse dos pais na participação efetiva da vida escolar de seus filhos. Esta situação foi destacada pela Gestão na entrevista realizada junto à equipe diretiva e constatada posteriormente nas atividades participadas. Há diversas explicações para esse assunto, a mais comum é a falta de tempo devido à necessidade de trabalho intenso. Sabe-se da realidade econômica de muitas famílias de nosso país e da luta no labor que muitas vezes toma três turnos. Assim, pais deixam de acompanhar seus filhos e transmitem a responsabilidade da educação à escola resultando no baixo rendimento escolar, problema da maioria das escolas públicas brasileiras. Agrava mais o problema o fato das famílias de baixa renda normalmente terem mais do que três filhos, amplo problema social brasileiro. Embora este não seja o foco desta pesquisa, tal problema influencia diretamente na dificuldade dos pais de se envolverem na vida de seus filhos, bem como na ação do Gestor de promover tal envolvimento.

Para o bom desenvolvimento escolar é preciso uma boa estrutura familiar, disciplina, apoio, respeito, reconhecimento e compreensão. A criança necessita sentir-se amada, refletindo em sua autoestima e, conseqüentemente, em sua aprendizagem. Contudo, a forma como as pessoas têm conduzido suas vidas impede tal ação. O egoísmo está enraizado fazendo com que cada um pense apenas em si, em seus interesses e em seu benefício. As pessoas não pensam, antes de gerar um filho, nas conseqüências que isso vai trazer, bem como nas

responsabilidades. A mídia mostra que ter um bebê é só mais uma atividade corriqueira, uma atitude em benefício próprio, muitas vezes para seus interesses. Interesse em manter a relação amorosa, sem preocupar-se com o futuro do ser que será gerado. Depois, com as dificuldades cotidianas a criança fica em segundo plano.

São poucos os pais que deixam de ver uma novela para olhar o caderno de seu filho e ajudá-lo em seu tema de casa. Muitas vezes há falta de um ambiente familiar tranquilo, pois os responsáveis não conseguem evitar brigas e conflitos, dificultando o estudo caseiro da criança. Os pais chegam cansados do trabalho e deixam de mostrar-se entusiasmados para com os filhos, deixam de ajudá-los a encarar o dever como uma atividade prazerosa. Alguns ainda, para agilizar, realizam a tarefa do filho ao invés de auxiliá-los a fazerem.

Há inúmeras pesquisas sobre “Êxito Escolar”, e as considerações finais são sempre em torno do envolvimento familiar na vida dos estudantes. Desta forma, diante dessa realidade brasileira, que cada vez mais impulsiona a responsabilidade da educação unicamente para o professor, podemos pensar quão difícil é a tarefa do Gestor de envolver as famílias na escola.

Após tais considerações, parte-se para a pesquisa de campo, a qual permitiu constatar que as iniciativas da Gestão de trazer os pais para dentro da escola contam com uma diversidade de opções e clareza quanto aos objetivos de cada uma. Constata-se também que as atividades propostas foram pontuais e diretas, facilitando a participação dos pais. A gestão da escola cuidou para que seu objetivo de atrair a comunidade para com a escola estivesse acontecendo verdadeiramente, embora com alguns limitantes já abordados anteriormente. A proposta de aula ministrada pela professora do 2º ano, bem como a preocupação em realizar o Conselho Participativo mostra que os docentes compactuam das ideias democráticas participativas da Gestão Educacional, com algumas exceções verificadas na atividade da Festa do Livro, onde algumas turmas deixaram a desejar na motivação ao comparecimento dos pais. A preocupação da Gestão Escolar em atrair a todos envolvidos com a educação para com as atividades escolares revela a abertura de espaço para atuação de todos, crendo que disso depende a qualidade do ensino.

A qualidade do ensino depende de que as pessoas afetadas por decisões institucionais exerçam o direito de participar desse processo de decisões, assim como tenham o dever de agir para implementá-las. (LÜCK, 2006, p48)

Participar é um direito, mas é preciso que as pessoas tomem posse deste e entendam que a união é o que possibilitará a melhoria da educação e, portanto, da sociedade. Enquanto direcionarmos a responsabilidade a outro que não eu, teremos sempre essa realidade intacta.

Incentivar a comunidade escolar à participação é tarefa do Gestor. Segundo Lück, existem algumas estratégias que permitem com que a democracia aconteça com maior efetividade. Para isso o Gestor precisa criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperação, fazer com que todos entendam que fazem parte e são responsáveis pela escola, para isso é importante um clima de confiança, seja com palavras de afirmação, seja com gestos de reconhecimento. Saber valorizar as capacidades e talentos de cada um é tarefa do Gestor, o qual precisa manter o grupo unido, eliminando divisões que possam surgir.

Ao tornar-se Gestor, este precisa estar ciente de que há posturas que são indispensáveis a sua função, tal como a competência interpessoal, que, segundo Gardner (1994), abrange: a empatia, o saber ouvir, o equilíbrio emocional, os valores humanos, a motivação, a comunicação, a resolução de problemas e a autonomia. É um desafio do Gestor, (LUCK, 2009), conhecer os valores, mitos e crenças que orientam as ações das pessoas que atuam na escola e como se reforçam reciprocamente e, em que medida esses aspectos desassocia ou distanciam dos objetivos, princípios e diretrizes educacionais. E ainda, em compreender como sua própria postura interfere nesse processo, para então, atuar de modo a promover a superação do distanciamento porventura existente entre os valores vigentes e os objetivos educacionais.

Agir embasado na democracia e na participação coletiva não é missão fácil, são muitos paradigmas a serem rompidos, contudo vale a luta visto que a escola tem condições e precisa dessa transformação para que a solidariedade torne-se uma realidade para todos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Democratizar a educação é um desafio que só é possível através da construção de uma Gestão interessada na transformação da sociedade e da escola por meio da participação de todos.

Retomando o conceito de Gestão defendido neste trabalho, lembra-se que, diferente de apenas administrar levando em consideração unicamente a disponibilidade de recursos, a Gestão democrática acredita nas ações que se tomam com o uso desses recursos, pois é o significado dado a eles que garantem a qualidade do ensino.

A visão global da escola também é característica do Gestor aqui defendido, o qual precisa possuir uma percepção abrangente das situações educacionais. Considera-se ainda que o gestor precisa utilizar todos os recursos humanos no sentido de valorizar a especificidade de cada professor, aluno e funcionário que dispõe em sua escola, visando o trabalho coletivo. Segundo Lück (2000), outro passo importante é motivar a comunidade escolar à integração com a escola mostrando que o objetivo da Gestão Democrática é a transformação do sistema de ensino.

A pesquisa realizada possibilitou identificar algumas ações consideradas efetivas na conquista dos pais para dentro da escola. A escola em questão mostrou-se atualizada e empenhada no grande desafio de exercer a Gestão Participativa.

Sendo assim, além das ações já destacadas e analisadas durante este trabalho, é possível suscitar outras práticas adotadas pela Gestão Escolar que, satisfaz um dos objetivos específicos desta pesquisa que é justamente trazer novas possibilidades de ações que visem o envolvimento da comunidade escolar.

Uma das ações presenciadas foi a oferta de cursos, por parte exclusiva da equipe diretiva para seus docentes e para pais da comunidade escolar. Os cursos ofertados são de cunho motivacional e de cunho pedagógico. Estes pareceram muito relevantes no ideal de manter os docentes atualizados e focados no objetivo da escola, educar com qualidade. No curso oferecido também teve a oportunidade de um docente próprio grupo ministrá-lo, compartilhando experiências e valorizando os profissionais do próprio grupo. Outra prática a ser destacada foi a implementação

da avaliação através de Portfólio. Esta forma de avaliar se trata de um material dinâmico, constituído de uma pasta individual onde cada aluno adiciona à mesma, o material desenvolvido em sala de aula e que for considerado pertinente e significativo à avaliação. Este Portfólio se caracteriza como mais um item de avaliação, contudo, possibilitando uma visualização mais abrangente do desenvolvimento do aluno. Tal proposta foi realizada de forma inicial e experimental pela Gestão com o objetivo de fazer com que o PPP que prevê alunos autônomos e uma avaliação contínua, processual e interdisciplinar aconteça de fato. O Portfólio permitiu com que os pais estivessem participando mais ativamente na aprendizagem de seu filho, visto que o Portfólio vai diariamente para a casa e que, simplesmente através de seu cuidado, organização e apresentação os pais já podem identificar se há um zelo e interesse com o mesmo, sem necessidade de conhecer o conteúdo que está sendo desenvolvido em sala de aula. Esta forma de avaliar trata-se, segundo a Direção escolar, de passar da teoria para a prática, tornando a avaliação também qualitativa, não baseada em números. É uma mudança de paradigmas e de concepção, é também um desafio, porém a ação visa olhar a integralidade do aluno.

Essa preocupação por parte da equipe diretiva é válida no sentido de tornar a educação interdisciplinar e ainda permitir que o currículo seja flexível, proporcionando aos alunos uma aprendizagem significativa e permitindo descobertas feitas por eles, mediadas pelo professor.

Quando, porém, se toma como pressuposto a liberdade dos educandos para se fazerem sujeitos do ensino, o processo se torna bastante complexo, porque não se trata tão somente de dar ou negar autonomia. Autonomia, a exemplo do que acontece com a educação, é algo que deve ser desenvolvido com a autoria do próprio sujeito que se faz autônomo. Isso acarreta implicações imediatas para a forma mesmo de realizar-se o processo ensino-aprendizagem. (PARO, 2007, p.11)

Outra prática a ser destacada são as ações realizadas a partir do contexto da comunidade. A Gestão Escolar mostrou que olha para o ser como um ser único, priorizando o indivíduo em si, acreditando que este merece atenção. Assim, entendendo seu grupo como heterogêneo há, constantemente, em parceria com a comunidade escolar, campanhas, conforme a necessidade, como por exemplo,

campanha do agasalho, campanha contra o piolho, campanha do alimento, campanha da higiene, entre outras citadas na entrevista com a direção.

Destaca-se ainda a importância dada aos profissionais da escola por parte da equipe diretiva que, em diversas falas e também atitudes presenciadas, deixou clara a defesa pelos recursos humanos aos recursos materiais. Embora haja sempre materiais disponíveis para a realização de diferentes tipos de aulas, eventos, e apresentações criativas, a valorização é dada sempre às pessoas, já que, sem estes, os materiais seriam sem finalidade.

Sendo a escola constituída por pessoas, há sempre melhorias e correções que devem ser realizadas, porém a intenção de se promover a democracia é o primeiro passo para seu acontecimento. Havendo consciência de que a interação da comunidade escolar favorece o sucesso da escola, faz-se suficiente oferecer espaços de efetivo compromisso social e organizacional com os pais dos alunos, objetivando ações conjuntas e a integração comunidade X escola.

A mudança não é feita sem luta. Depende de grandes esforços a transformação a concepção de Gestão que está presente há séculos para a Gestão Participativa. Uma sociedade democrática só poderá advir quando a educação oferecida pela escola tiver ações concretas e o objetivo democrático. Para isso, o Gestor é peça fundamental, pois incentivará os componentes envolvidos à mesma meta.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Jane Rangel Alves. Administração pública e a escola cidadã. – ANPAE. Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 217-226, jul/dez, 1999.

FERREIRA, Liliana Soares. **Trabalho dos professores na escola: por que gestão do pedagógico?** Revista Educación y Educadores. agosto 2009, volumen 12, número 2, pp. 145-156. 2009

FREIRE, Paulo. **Política e educação: ensayos.** 7.^a ed. São Paulo: Cortez. 2003

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática e qualidade de ensino.** 1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público, 28 a 30 de julho de 1994 - Minascentro, Belo Horizonte – MG.

GADOTTI, Moacir. **Projeto Político-Pedagógico da Escola. Na perspectiva de uma educação para a cidadania.** Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.

GARDNER, H. (1994) *Estruturas da Mente: A Teoria das Inteligências Múltiplas.* Porto Alegre: Artes Médicas

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da Escola: teoria e prática.** 5.ed. Goiânia:Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José.C. **Alguns aspectos da política educacional do governo lula e sua repercussão no funcionamento das escolas.** Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n.32, p. 168-178, dez. 2008.

_____. **Pedagogia e pedagogos, para que?.** 9. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José.C; OLIVEIRA, João.F.; TOSCHI, Mirza.S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** 4. ed.. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo 2009b.

LÜCK, Heloisa. **A dimensão participativa da Gestão escolar.** 2006a. Endereço Eletrônico:
(http://eventos.tmunicipal.org.br/gestaoescolar/material_didatico/ed_01julho_texto.pdf). Acesso em 20 de agosto de 2012.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma gestão paradigmática.** Série: Cadernos de Gestão. Vol. I Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. (b)

LÚCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 2.ed. Petrópolis: Vozes. 2006c.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2006b.

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2006a.

_____. **Liderança em gestão escolar**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

_____. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores em enfoque, qual é a questão. **Em Aberto**, Brasília. v. 17, n. 72, p. 11-33. fev/jun. 2000.

(MELO, Itamar. Por que é importante os pais participarem da vida escolar dos seus filhos? **Zero Hora**, Porto Alegre, 30 set. 2012. Disponível em <<http://www.clicrbs.com.br/especial/rs/precisamosderespostas/19,1430,3900858,Por-que-e-importante-os-pais-participarem-da-vida-escolar-dos-seus-filhos.html>> Acesso em: 2 out. 2012.)

NÓVOA, Antonio (Org). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Ltda, 1995.

PARO, VITOR.H. **Administração escolar: introdução crítica**. 14. Ed. São Paulo: Cortez, 2006.

_____. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

PARO, V.H. Estrutura da escola e prática educacional democrática. Ano 2007. Endereço eletrônico: (http://www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/trabalho_gt05.htm). Acesso em 27/08/2012.

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