



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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: A PARTICIPAÇÃO DOS  
PAIS NAS ATIVIDADES  
POLÍTICO-ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS DA  
ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO MENINO  
JESUS DE JACUIZINHO/RS**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Jaqueline Konzen de Oliveira**

**Sobradinho,RS, Brasil  
2013**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: A PARTICIPAÇÃO DOS PAIS  
NAS ATIVIDADES POLÍTICO-ADMINISTRATIVAS E  
PEDAGÓGICAS DA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO  
MÉDIO MENINO JESUS DE JACUIZINHO/RS**

por

**Jaqueline Konzen de Oliveira**

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

**Orientador: Prof. Leonardo Germano Krüger**

**Sobradinho, 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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: A PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NAS  
ATIVIDADES POLÍTICO-ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS DA  
ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO MENINO JESUS DE  
JACUIZINHO/RS**

elaborada por  
**Jaqueline Konzen de Oliveira**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Leonardo Germano Krüger, Msc. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

**Maria Eliza Rosa Gama, Dr. (UFSM)**

**Myrian Cunha Krum, Msc. (UFSM)**

Sobradinho, 30 de novembro de 2013.

Dedico este trabalho a todos os professores, que acreditam numa educação que contempla os princípios de igualdade, fraternidade e liberdade para o benefício da sociedade.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Universidade Federal de Santa Maria, pela oportunidade de estudar a distância, com a qualidade de um curso presencial, aos tutores, presenciais e a distância.

À coordenação do Polo de Sobradinho, sempre presente e atuante, aos professores que, assim como os demais, cumpriram fidedignamente as orientações e normativas da Universidade, primando pela excelência do curso de especialização.

Meus agradecimentos especiais ao professor Leonardo Germano Krüger, que na orientação demonstrou capacidade, competência e dedicação, sendo responsável pela conclusão deste trabalho, visto que durante a produção, problemas de saúde distanciaram e deixaram o trabalho mais lento, colocando em risco sua conclusão em tempo hábil, obrigada de coração.

Aos meus filhos, Thauan e Thaíla, meu esposo Juraci, minha mãe Maria Otília, e minha irmã Gleci, minha sobrinha Carla, colega de curso e de trabalho na escola. Todos vocês me apoiaram, me auxiliaram sempre, com ações, palavras e gestos. Minha conquista também é de vocês, obrigada pelo apoio e incentivo.

Ao Criador, meu agradecimento infinito, com seu amor incondicional aos seus filhos, por atender a meus pedidos, fazendo com que os problemas de saúde fossem vencidos, permitindo assim a aprovação nas disciplinas e a conclusão deste trabalho final.

## **RESUMO**

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

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA: A PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NAS ATIVIDADES POLÍTICO-ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS DA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO MENINO JESUS DE JACUIZINHO/RS**

AUTORA: JAQUELINE KONZEN DE OLIVEIRA

ORIENTADOR: LEONARDO GERMANO KRÜGER

Data e Local da Defesa: Sobradinho/RS, 30 de novembro de 2013.

O presente trabalho teve por objetivo identificar as ações da gestão escolar no que se refere à efetivação da gestão democrática, e aos espaços proporcionados por instrumentos e recursos especificados nos documentos pertinentes e nas ações cotidianas que asseguram a participação dos pais nas atividades da Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus de Jacuizinho/RS. A pesquisa, do tipo documental e descritiva, numa abordagem qualitativa, teve questionários com perguntas previamente formuladas, aplicados à diretora da escola, à coordenadora pedagógica, à orientadora educacional, a nove professores, três funcionários e a dezenove pais de alunos. A gestão democrática, de acordo com a legislação pertinente, esteve em análise, bem como os instrumentos e recursos para participação então disponível no ambiente educacional. No questionário, buscou-se entender a visão dos profissionais e dos pais, no que se refere à gestão participativa e espaços proporcionados, comprometimento e responsabilidades dos envolvidos nos processos. A análise das respostas leva a considerar que há pontos negativos, a serem repensados e reorganizados, os quais não atendem à efetivação de uma gestão educacional democrática. Avaliar continuamente o trabalho e ações do cotidiano escolar, com a participação dos pais e dos demais segmentos, é uma práxis que rotineiramente deve acompanhar o trabalho de uma gestão democrática.

Palavras-chave: Gestão democrática. Escola. Família.

## **ABSTRACT**

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

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA: A PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NAS ATIVIDADES POLÍTICO-ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS DA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO MENINO JESUS DE JACUIZINHO/RS**

(DEMOCRATIC MANAGEMENT: THE INVOLVEMENT OF PARENTS IN POLITICAL  
ACTIVITIES ADMINISTRATIVE AND EDUCATIONAL ESCOLA ESTADUAL DE  
ENSINO MÉDIO MENINO JESUS OF JACUIZINHO/RS)

AUTORA: JAQUELINE KONZEN DE OLIVEIRA

ORIENTADOR: LEONARDO GERMANO KRÜGER

Data e Local da Defesa: Sobradinho/RS, 30 de novembro de 2013.

This study aimed to identify the actions of educational management, with regard to the effectiveness of democratic management, and the spaces provided for tools and resources specified in the relevant documents and in everyday actions that ensure the participation of parents in the activities of the Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus de Jacuizinho/RS. The research, documentary and descriptive, a qualitative approach, with questionnaires had previously formulated questions, applied to the principal of the school, the educational coordinator, the guidance counselor, nine teachers, three officers and nineteen parents of students. The democratic management, in accordance with the relevant legislation was under consideration as well as the tools and resources then available to participate in the educational environment. In the questionnaire, we sought to understand the views of professionals and parents with regard to participatory management and the spaces provided, commitment and responsibilities involved in the processes. The analysis of responses leads to the conclusion that there are negative points to be rethought and reorganized, which do not meet the realization of a democratic educational management. Continuously evaluate the work and actions of everyday school life, with the participation of parents and other segments, is a practice that should routinely monitor the work of a democratic management.

Keywords: Democratic management. School. Family.

## **LISTA DE APÊNDICES**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO...</b> | <b>41</b> |
| <b>APÊNDICE 2 – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO.....</b>                  | <b>42</b> |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>09</b> |
| <b>2 DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO EDUCACIONAL .....</b>                     | <b>13</b> |
| <b>2.1 Gestão democrática e legislação .....</b>                                   | <b>13</b> |
| <b>2.2 Gestão democrática e atividades político-administrativa-pedagógica ....</b> | <b>15</b> |
| <b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>   | <b>22</b> |
| <b>3.1 Abordagem e tipo de pesquisa .....</b>                                      | <b>22</b> |
| <b>3.2. Instrumentos de pesquisa e colaboradores .....</b>                         | <b>22</b> |
| <b>4 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DA PESQUISA .....</b>                        | <b>24</b> |
| <b>4.1 Contextualização da Escola .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>4.2 As constatações dos colaboradores da pesquisa .....</b>                     | <b>27</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>  | <b>35</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>37</b> |
| <b>APÊNDICES .....</b>   | <b>40</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

A educação para a transformação vislumbra novos caminhos e novos rumos que podem ser revelados pela ruptura com os paradigmas antigos, que se baseavam numa pedagogia determinante e excludente. Exercida pelo poder político e econômico, servia à elite dominante, em detrimento dos interesses e necessidades da coletividade historicamente reprimida. Essa transformação aperfeiçoa o trabalho e o interesse dos professores, que, em sua grande maioria, sonham com uma educação democrática e de qualidade, na qual a comunidade escolar participe e decida no coletivo os caminhos a serem norteados.

Para Libâneo (2006), a concepção de gestão escolar vem sendo discutida há bastante tempo. Historicamente tem a marca da funcionalidade e da burocratização, o que a aproximava em grau importante da administração escolar, da organização empresarial. Na reforma educacional e curricular, a partir dos anos 80, a gestão passou a ter um enfoque mais crítico, o que reorganizava o setor pedagógico e funcional da instituição escola.

Esta nova visão detalhou e estabeleceu parâmetros para a gestão em termos gerais. Nesta perspectiva está a gestão educacional, que é pertinente ao sistema de ensino e a legislação, bem como às normas agregadas, tanto locais quanto estaduais, ou nacionais. Representa o resultado dos processos de articulação, também oriundos de processos e modificações educacionais (LIBÂNEO, 2006).

Em relação à gestão escolar, é a organização dos tempos, espaços e metodologias, a partir de um planejamento. Identifica-se ainda o modo de organização da gestão escolar na forma de gestão democrática. A gestão democrática, de acordo com Libâneo (2006), propõe uma gestão escolar como um sistema que agrega pessoas, considera a intencionalidade e as interações que acontecem entre estas e com o contexto. Observa-se que a gestão democrática é uma construção social levada a efeito pelos professores, funcionários, alunos e pais integrantes da comunidade, observando três princípios básicos: autonomia, participação e a gestão democrática.

Como professora de séries iniciais do Ensino Fundamental de escola municipal e professora do Ensino Médio, atuando, há dois anos, como coordenadora pedagógica da Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus, de Jacuizinho/RS, com formação em magistério, graduação na área de Linguagens (Língua Portuguesa,

Língua Inglesa e Literatura), pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), em 2002, com Especialização em Metodologia do Ensino (Faculdades Integradas de Amparo/SP), Gestão de Polos (UFPel/UAB), e Gestão Pública Municipal (UFSM/UAB – Polo de Jacuizinho/RS), recebi com entusiasmo o comunicado sobre o edital de Especialização em Gestão Educacional (UFSM/UAB). O curso possibilitou uma formação específica, buscando um conhecimento pragmático e científico que poderia auxiliar na metodologia aplicada e no trabalho de coordenação pedagógica. O curso de Especialização teve início em 2012, no Polo de Sobradinho/RS.

A formação oportunizada pelo curso de Especialização em Gestão Educacional me fez repensar de maneira mais pontual as questões educacionais, analisando mais detalhadamente como a gestão democrática é vista e desenvolvida na escola. Isso inclui o currículo aplicado, a formação dos professores e gestores educacionais a partir das novas diretrizes e orientações curriculares nacionais, os documentos inerentes à gestão democrática na escola, como os planos de estudos, o regimento de cada nível de ensino, e o projeto político-pedagógico. Este último representa os anseios da comunidade escolar, ou deveria representar, priorizando questões culturais locais, abrindo caminhos para a cultura da globalização e da era da tecnologia. Este novo contexto envolve informações volatilizadas e rápidas, que exigem cidadãos críticos, criativos, dialógicos e capazes de utilizar as informações em conhecimentos, transformando-os e relacionando-os com a prática profissional, social e humana.

A experiência de vinte e quatro anos no serviço Público Estadual, nos quais, atuei como professora, e também como coordenadora pedagógica, além de mãe, levaram-me a acreditar, que ao caminhar com a escola, a família auxilia no processo assumindo parte da responsabilidade de educar, pois pais presentes acabam refletindo na aprendizagem e comprometimento dos filhos, visto que estes parecem apresentar maior facilidade em aprimorar ou descobrir, ampliar habilidades e concluir a série ou ano, sem disparidades etárias ou de série. Em oposição, os demais alunos, desmotivados, desacompanhados pela família, quase sem perspectivas, em risco de evasão e reprovação inerentes à vida escolar; quando concluintes do Ensino Médio, nem sempre conseguiam atender ao nível de conhecimento e habilidades necessárias a uma formação integral.

A família é a primeira instituição organizada e tem na escola sua continuidade. Os valores e os aprendizados cruzam-se e materializam-se, visto que a criança traz

para a escola as concepções de mundo que adquiriu na convivência e nos exemplos de seus genitores, ou das pessoas com quem conviveu, seja uma família nos moldes tradicionais ou numa constituição familiar moderna.

Com base no exposto, o presente trabalho busca atender ao seguinte problema de pesquisa: de que forma a gestão escolar, que representa os anseios de todos os profissionais e da comunidade escolar, propicia espaços para participação dos pais em atividades político-administrativas, pedagógicas e na tomada de decisões no âmbito escolar? Como esta participação infere no currículo aplicado e na metodologia desenvolvida na escola?

Na expectativa de contribuir para o trabalho de coordenação pedagógica e docente, preocupada com a qualidade de ensino, pelos novos rumos da educação moderna, desapegada de conceitos ultrapassados, tem-se como objetivo geral: identificar as ações da gestão escolar no que se refere à efetivação da gestão democrática, e aos espaços proporcionados por instrumentos e recursos especificados nos documentos pertinentes e nas ações cotidianas que asseguram a participação dos pais nas atividades da Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus de Jacuizinho/RS. Os objetivos específicos são:

- Identificar e levantar informações sobre os espaços, recursos e instrumentos, proporcionados pela gestão escolar, para a participação dos pais, no contexto escolar, a partir do projeto político-pedagógico, do regimento escolar, das normas de convivência nas ações cotidianas;

- Verificar como os profissionais, que atuam na escola, compreendem estas ações e como estas se refletem na atuação do efetivo trabalho no educandário;

- Compreender quais são as propostas metodológicas e pedagógicas que a gestão escolar propõe para a formação integral, qualitativa e igualitária, visando a gestão democrática.

A pesquisa justifica-se pela necessidade de compreensão do desenvolvimento das complexas questões educacionais, numa proposta de participação efetiva dos pais, acompanhando, opinando e inferindo nas ações cotidianas da escola, primando pela qualidade do currículo aplicado, visto que à gestão cabe a tomada de decisões. No entanto, esta deve ser participativa, com o intuito de atender conceitos e intencionalidades amplas e irrestritas.

Buscando atender e discorrer sobre a temática proposta, o trabalho está distribuído em três capítulos. O primeiro capítulo, revisão da literatura, dispõe sobre a

gestão democrática e a participação dos pais nas atividades político-administrativas ou pedagógicas da escola. No segundo capítulo, descreve-se a metodologia, abordagem e tipo de pesquisa, explicitando como o trabalho foi desenvolvido e quais instrumentos utilizados, bem como os participantes da pesquisa. O terceiro capítulo caracteriza a Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus, de Jacuizinho/RS, e apresenta os dados da pesquisa e informações coletadas com a diretora da escola, coordenadora pedagógica, orientadora educacional, professores, funcionários e pais. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

## 2 DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO EDUCACIONAL

### 2.1 Gestão democrática e legislação

Os tempos mudaram, e os conceitos também se modificaram. Pensar sobre a gestão escolar requer direcioná-la na busca pela igualdade de direitos, ao acesso às informações e ao serviço público de qualidade, ao capital social e tecnológico, que vem se desenvolvendo com uma rapidez e volatilidades espantosas, inferindo na evolução da sociedade.

A Constituição Federal (CF) de 1988 foi o documento que assegurou e lançou as bases legais para uma nova visão de sociedade e, por consequência, as perspectivas de mudanças na gestão da educação também foram contempladas. A CF de 1988 traçou os princípios para a gestão democrática e participativa na educação brasileira, estabeleceu obrigatoriedade, liberdade, gratuidade e igualdade ao articular o sistema educacional, conforme segue no artigo da Carta Magna:

Art. 214. A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a:

- I - erradicação do analfabetismo;
- II - universalização do atendimento escolar;
- III - melhoria da qualidade do ensino;
- IV - formação para o trabalho;
- V - promoção humanística, científica e tecnológica do País;
- VI - estabelecimento de meta de aplicação de recursos público em educação como proporção do produto interno bruto. (BRASIL, 1988)

Pereira (2009) afirma que, nos últimos 20 anos, o mundo, em particular o Brasil, tem sido afetado por grandes transformações, na democracia e na consolidação do mercado econômico. As novas sociedades estruturam-se na base econômica, social e política. O autor afirma que na política liberal, a partir do século XXI, a função do estado é a de existir em benefício do povo, garantindo assim direitos individuais e coletivos, preservando-se o direito à propriedade, à vida, à liberdade e condições necessárias para alcançar e preservar as necessidades de acordo com os princípios democráticos. Estão sendo intensificadas e notáveis as mudanças nas relações entre a administração pública e sociedade usuária. Isto tem ocorrido pelo

atendimento nem sempre de qualidade e que preserve os direitos garantidos pelo sistema democrático de governo, também pelo nível cada vez maior de exigência do cidadão. Desta forma, é necessário buscar práticas como forma de trazer o cidadão usuário para o centro de sua atenção e preocupação, considerando como primordial o atendimento de suas necessidades.

A partir do artigo 214 da CF de 1988, após ampla e longa discussão, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN 9394/96) e o Plano Nacional de Educação (PNE-2011) referendam os princípios democráticos. O Plano Nacional de Educação, neste propósito, propõe diagnósticos, diretrizes e metas que devem ser discutidos e avaliados por todos os níveis de gestão e da comunidade escolar, no dimensionamento da democratização da educação.

Atualmente o portal do Ministério de Educação e Cultura (MEC), dispõe sobre uma nova proposta de plano, o qual foi enviado pelo governo federal ao Congresso em 15 de dezembro de 2010. É um Projeto da Lei Nº 8.030/2010 (BRASIL, 2010), que cria o Plano Nacional de Educação (PNE), para vigorar de 2011 a 2020.

O novo PNE apresenta dez diretrizes e 20 metas, seguidas das estratégias específicas de concretização. Em seu artigo 1º, inciso X, contempla: “difusão dos princípios da equidade, do respeito à diversidade e a gestão democrática da educação” (BRASIL, 2010). As metas, estabelecidas no projeto de lei, seguem o modelo de educação, estabelecido em 2007, com a criação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). O Plano prevê ações para todos os níveis de ensino e modalidades, propõe estratégias específicas para inclusão das minorias sociais, propõe ainda, aumento das matrículas, formação inicial e continuada dos profissionais, propõe a premiação pela qualidade, a universalização do ensino, intensifica formas de acompanhamento periódico e individualizado de todos os envolvidos na educação do país – estudantes, professores, profissionais, gestores e demais profissionais, estabelece estímulo a estágios, abrange a legislação que prevê a universalização do ensino, dos quatro aos dezessete anos de idade, a ampliação dos espaços físicos, e dos equipamentos educacionais, materiais de apoio e internet de alta velocidade.

As mudanças decorrentes da Legislação são também fruto do crescente processo de globalização, pois a necessidade de adequar o País aos anseios de uma sociedade menos excludente fez com que se postulassem modificações na educação. A LDB 9394/96 prioriza o seguinte:

Art. 3º. 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 a cultura, o pensamento, a arte e o saber;  
III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;  
IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;  
V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
VII - valorização do profissional da educação escolar;  
VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;  
IX - garantia de padrão de qualidade;  
X - valorização da experiência extraescolar;  
XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.  
(BRASIL, 1996)

A partir desta legislação, apontam-se novos rumos para a educação e para a gestão escolar. O poder público passa a assumir maior responsabilidade com o ensino com um viés democrático, e universalizado em todos os níveis e modalidades, possibilitando a gestão a autonomia, com sistemas de ensino mais abertos e transparentes, possibilitando que as ações cotidianas, no âmbito educacional, possam ser discutidas e decididas pela coletividade.

## **2.2 Gestão democrática e atividades político-administrativa-pedagógicas**

A gestão democrática possibilita a abrangência de todos os fins da escola. As atividades político-administrativa e pedagógica, são assim colocadas e identificadas por Paro (1986): o administrativo, é a utilização racional dos recursos para realização de fins determinados sendo a escola, o local onde se busca a apropriação do saber historicamente produzido; também considera objeto de ação administrativa as práticas escolares, com o propósito de buscar racionalmente os objetivos pedagógicos e políticos da escola. Tais propósitos deveriam ser o de cuidar para que a educação escolar se realize, na forma e no conteúdo, de acordo com os interesses e anseios das classes menos favorecidas, com a finalidade da igualdade e da equidade social. O princípio da autonomia e da participação, propostos pela gestão democrática, devem estar contemplados no cotidiano escolar, onde as ações se cruzam e se estabelecem, criando mecanismos e metodologias, no planejamento coletivo, com proposta de acompanhamento e avaliação constantes.

De acordo com Oliveira (2006), a escola, perante todas as transformações sociais, tecnológicas, científicas e econômicas, precisa adequar-se.

É questão de reconhecer a sua função social, como agente social, com condição de proporcionar a conquista da cidadania e melhor qualidade de vida. Para assegurar esta condição, é fator condicionante propiciar e executar a gestão democrática na escola. A participação de todos os segmentos, alunos, pais, professores, funcionários e equipe diretiva, é essencial para assegurar decisões coletivas conscientes e críticas, as quais devem ser reconhecidas e construídas, de acordo com os objetivos e metas, da estrutura organizacional e das relações da escola com a comunidade onde está inserida.

São exemplos importantes de espaços para participação, o Conselho Escolar, o conselho de classe participativo, o Círculo de Pais e Mestres e outros conselhos e comissões esporádicas, os quais podem efetivar ações de cunho democrático de uma gestão escolar, de acordo com os princípios propostos de democratização, assegurados pela legislação.

Conforme Batista (2006), o Conselho Escolar, proposto e instituído, pelo artigo 14 da LDB 9394/96, é um órgão normativo e deliberativo que vem como instrumento de democratização da escola pública, possibilitando a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões do âmbito escolar, não somente como ratificador de ações, implementações, investimentos ou modificações, mas como orientador e fiscalizador. O órgão deve trabalhar em conjunto com a direção escolar, mas também com indicações e encaminhamentos próprios e de interesse da comunidade escolar. Assim, o Conselho Escolar tem como pressuposto expressar a voz da sociedade, da comunidade local e escolar. A sua atribuição é mostrar à gestão o que deve ser feito, além de deliberar e aconselhar os dirigentes no que julgar necessário e pertinente; deve e pode sugerir as ações a serem empreendidas para alcançar os fins do educandário.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. (LIBÂNEO, 2006, p.328)

Conforme Luck (2011) o gestor deve ser o facilitador, o coordenador das ações, o ator que possibilita os meios e espaços para a participação. Assim, assume um papel de coordenador democrático do processo, pois deve assumir também um conjunto de responsabilidades de forma compartilhada com os diferentes segmentos,

colocando a participação da comunidade como prioridade nas demandas, contemplando a gestão democrática e participativa.

A participação deve acontecer em todos os espaços e âmbitos educacionais. Os conselhos de classes, por exemplo, pode acontecer diante de uma lógica integradora, num processo de renovação e integração da organização social, escola, levando seus atores a redesenhar a relação que deve ser estabelecida entre os profissionais e seu conteúdo de trabalho (DALBEN, 2006).

O conselho de classe participativo, do qual fazem parte também pais e alunos, rompe o paradigma de resultados decididos e anteriores a uma análise da complexidade educacional, visando a formação integral, preocupada com investigação e reflexão permanentes que devem ser inerentes a uma prática docente inclusiva.

Vasconcellos (2003), por sua vez, caracteriza o conselho de classe participativo como um momento privilegiado para uma reflexão coletiva, proporcionando o comprometimento de todos, com possíveis mudanças e com decisões tomadas para a melhoria do ensino e da aprendizagem. O conselho de classe não serve apenas como mais um espaço de apresentação de resultados prontos; pelo contrário, deve ser o espaço para a busca de alternativas, oriundas de um olhar do coletivo para o enfrentamento de possíveis dificuldades.

A democratização inicia seu processo dentro da escola, por meio de espaços, dos quais participem professores, funcionários, alunos e pais de alunos. Assim, o Círculo de Pais e Mestres também pode ser um espaço de integração e discussão das ideias e parâmetros educacionais e não somente para a finalidade de ser uma unidade executora de recursos com aplicação previamente definidos pela mantenedora, a Secretaria de Educação (SEDUC), tais como a verba do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), repasse da alimentação escolar, verbas da manutenção e de materiais permanentes.

Assim, é necessária a consciência de que a democratização da gestão escolar ocorre a partir de uma compreensão mais ampla da função política e social da escola. Sua importância reside no processo de transformação da sociedade, à medida que se compromete a “preparar e elevar o indivíduo ao domínio de instrumentos culturais, intelectuais, profissionais e políticos” (RODRIGUES apud DOURADO; MORAES; OLIVEIRA, 2009, p.43).

Outro documento de cunho participativo, que contempla como a gestão será

conduzida, é o Projeto Político-Pedagógico (PPP). Ele deve representar os anseios da comunidade escolar e local, pois é neste documento que se estabelecem como irão ocorrer as relações na escola, tanto entre os professores e alunos, quanto com os pais ou responsáveis.

Veiga (2003, p.279) afirma: “A elaboração do projeto político-pedagógico, sob a perspectiva da inovação emancipatória, é um processo de vivência democrática à medida que todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e acadêmica participam dela [...]”. Assim, entende-se e reafirma-se que um dos principais documentos que assegura a efetivação da gestão democrática para a inovação, é o projeto político-pedagógico, proporcionado pela LDB e pelo PNE. Na construção coletiva, os caminhos propostos serão de responsabilidade de todos a partir do planejamento participativo, construído de forma coerente, onde a participação seja validada pela construção responsável de ações a serem aplicadas para e pela coletividade. Assim especifica Gandin:

O Planejamento Participativo pretende ser mais do que uma ferramenta para administração; parte da ideia que não basta uma ferramenta para “fazer bem as coisas” dentro de um paradigma instituído, mas é preciso desenvolver conceitos modelos, técnicas, instrumentos para definir “as coisas certas” a fazer, não para o crescimento e a sobrevivência da entidade planejada, mas para a construção da sociedade; neste se inclui como sua tarefa contribuir para a construção de novos horizontes, entre os quais estão, necessariamente, valores que constituirão a sociedade. (GANDIN, 2000, p.87)

De acordo com Dourado (2008), a participação não se apresenta de maneira padronizada, é uma prática que apresenta diferenças significativas quanto à natureza, ao caráter, às finalidades e ao alcance nos processos de aprendizagem cidadã. A participação envolve cenários e múltiplas possibilidades organizativas, dependendo da capacidade de articulação e entendimento dos processos educacionais, dirimidos pela gestão escolar.

Segundo Schneckenberg (2007), para uma boa gestão, é preciso além de autonomia, criatividade, compromisso e responsabilidade, a tomada de decisão, pautada em normas e regras, com objetivos claros e em função da gestão democrática. Esta autonomia dá ao gestor a condição de escolher o modo de agir ou resolver os impasses junto aos seus parceiros.

Chiavenato (2008), em suas colocações, confirma que o conceito de gestão deve contemplar tanto o interesse das pessoas, quanto das organizações. Neste contexto, as pessoas dependem da organização na qual trabalham para atingir os

objetivos individuais e coletivos, e a organização depende das pessoas. A maneira que a organização denomina as pessoas define qual o seu papel dentro de uma instituição pública ou privada, o que não é diferente numa instituição escolar.

De acordo com Torres (2011), as ações de uma gestão escolar democrática e participativa e de acordo com os novos princípios estão associadas ao compartilhamento de responsabilidade e decisão. As decisões devem ser tomadas em conjunto com os diversos níveis e segmentos da comunidade escolar. Para tanto, as unidades de ensino devem buscar soluções próprias e específicas para seus problemas e, portanto, adequadas às suas necessidades e expectativas. Além disso, a autonomia, a participação e o autocontrole são princípios que delineiam a gestão democrática.

Entende-se que os três princípios citados sustentam a qualidade da educação, buscando a formação plena, retomando, quando necessária, a questão da responsabilidade sobre os educandos, sobre a escola e a formação. Ademais, demonstra também à sociedade uma gestão eficaz, formadora e democrática, que não se distancia de uma autonomia competente, com capacidade de autocontrole, no entanto flexível e com decisões tomadas pela coletividade (TORRES, 2011).

A gestão implica um ou mais interlocutores com os que se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nesta perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução de conflitos. (CURY, 2002, p.165)

Conforme Cury (2002), a gestão deve estar preparada para criar estratégias que estimulem o diálogo e a participação. Ao mesmo tempo, estar preparada para enfrentar situações, nas quais terá de gerir conflitos internos e externos, com a determinação de fazer acontecer a participação da comunidade escolar, ao invés de decidir de forma verticalizada. É preciso encontrar soluções para as situações atípicas e que discordem de uma gestão democrática, estas soluções devem ser encaminhadas pelo diálogo.

Ademais, Bordignon (2004) enfatiza que o principal desafio para a gestão democrática é a mudança de paradigma que dá fundamento às práticas educativas. Mudar o paradigma é pensar em uma pedagogia em que se possa construir o conhecimento para a prática da cidadania, uma educação como processo, tanto na relação sistema/escola, escola/estudante, escola/pais. O paradigma tradicional da educação fundamentado no princípio da obediência não encontra mais espaço na

prática democrática e antiexcludente. Assim, não basta uma nova legislação para que aconteça a efetiva mudança; é necessária uma nova prática que seja proveniente de novos conceitos, que realmente busquem uma educação emancipatória.

Nesta condição, o desafio é associar a prática para uma educação emancipadora e gestão democrática. Estes dois parâmetros são indissociáveis, pois do contrário seria uma contradição de paradigmas que nenhum caminho de mudança poderia proporcionar para a construção de uma educação cidadã.

Lück assim coloca:

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-las, devemos observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação dos segmentos escolares na gestão democrática do ensino. O modelo democrático de gestão abrange o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados. Assim, é necessária a participação da comunidade escolar local no governo da escola descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades. (LÜCK, 2000, p.23)

O trecho citado ratifica os parâmetros da gestão democrática, com características inerentes a esta e que se detém no princípio do comprometimento e da participação, nos quais se processam o planejamento e a tomada de decisões. Estes encaminhamentos se concretizam na descentralização de poder que se torna compartilhado, também na busca da democratização da prática pedagógica, que deve ter na comunidade uma aliada e coparticipante, podendo inferir nos rumos da escola de qualidade.

Sudbrack (2004) em suas colocações dispõe que a gestão escolar deve se destacar como articuladora de todo o processo educacional. Neste novo paradigma, as instituições são autônomas, se assim desejarem, para tomar decisões, elaborar projetos de acordo com os interesses e necessidades da comunidade escolar. A gestão democrática também possibilita a administração dos recursos materiais, de encaminhamentos e de possíveis investimentos e adequações físicas e/ou de recursos, também o de eleger as estratégias que melhor convêm ao educandário e em comum acordo com a coletividade da comunidade escolar, avaliando o decorrer e a finalização, atualizando e implementando quando pertinente.

Assim, para que os fundamentos da gestão democrática emancipadora tornem-se prática cotidiana, faz-se necessário que a comunidade escolar tenha consciência de seu espaço e torne a participação nos conselhos ou organizações

uma estratégia para exercer seu poder cidadão na gestão das instituições públicas de educação.

## **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **3.1 Abordagem e tipo de pesquisa**

A pesquisa pode ter duas formas, classificadas em método qualitativo ou quantitativo. A diferença entre um e outro é a abordagem aplicada. A escolha ou determinação do método está no nível, natureza e especificidade da pesquisa. Neste trabalho, optou-se pela abordagem qualitativa, visto que se trata de uma pesquisa na qual se leva em consideração o contexto.

Conforme Triviños (1987), a pesquisa em ciências humanas e sociais legitima-se em paradigmas que são amplos e adversos ao das ciências naturais. Na área das ciências naturais, os processos são possíveis de se quantificar, não necessitando de um ambiente próprio, visto que existem técnicas testadas e aprovadas em legislação, que podem levantar dados, comprovar e aplicar os resultados. Ao contrário, as ciências humanas buscam os dados no contexto onde acontecem. Visto isto, não é possível medi-las, mas sim expor informações, relacionar com o referencial teórico e registrar o que poderá servir para novas pesquisas ou para o universo profissional em questão.

Ainda conforme Trivinos (1987), a pesquisa qualitativa tem no ambiente natural a fonte direta dos dados e tem no pesquisador o instrumento básico da pesquisa. O ambiente natural deve ser a principal preocupação. Além disso, com base em Triviños (1987), essa pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois se detém na descrição dos fenômenos que se manifestam no contexto escolar. Dessa forma, houve preocupação com o processo da construção das informações, observando como determinado fenômeno se manifesta, conhecendo a realidade, segundo a perspectiva dos sujeitos participantes.

### **3.2. Instrumentos de pesquisa e colaboradores**

O presente estudo foi realizado na Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus, no município de Jacuizinho/RS. Para a coleta de informações pertinentes à pesquisa, foi utilizado um questionário, aplicado aos colaboradores, conforme segue: diretora da Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus de Jacuizinho/RS;

coordenadora pedagógica, orientadora educacional, nove professores, três funcionários e dezenove pais (APÊNDICE 2). Para participar da pesquisa e permitir a divulgação das informações, todos assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE 1).

A pesquisa buscou identificar as ações da gestão escolar no que se refere à efetivação da gestão democrática, e aos espaços proporcionados por instrumentos e recursos especificados nos documentos pertinentes e nas ações cotidianas que asseguram a participação dos pais nas atividades da Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus de Jacuizinho/RS. Neste sentido, as respostas dos colaboradores foram analisadas de forma descritiva, buscando compreender todos os tipos de respostas. Desta forma, sublinha-se a possibilidade do pesquisador apresentá-las e descrevê-las conforme as suas próprias características, bem como as características da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

Também foi realizada a leitura e busca de informações no Projeto Político-Pedagógico e do Regimento Escolar, como forma de complementar ou confrontar as respostas ao questionário aplicado.

## **4 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DA PESQUISA**

### **4.1 Contextualização da Escola**

A Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus foi criada no dia 02 de fevereiro de 1937, com a denominação de Grupo Escolar Jacuizinho, 5º distrito de Soledade/RS, com 115 alunos, tendo como primeira diretora Sr<sup>a</sup>. Ana Aurora Schmidt. Conforme consta nos registros dos livros de atas, os atos oficiais são: Criação: Decreto nº 75 de 21 de maio de 1949. Denominação: Decreto nº 9903 de 22 de dezembro de 1958, com o nome de Grupo Escolar Marquês do Paraná.

Houve reorganização sob Portaria nº 22.487, de 17 de outubro de 1979, com a troca de denominação para Escola Estadual de 1º Grau Incompleto Marquês do Paraná. Nesta época, a Comunidade Escolar adquiriu um terreno da Sr<sup>a</sup>. Oralina Borges, onde foi construído um novo prédio. Em 1992, houve a implantação e funcionamento da 6ª série. No ano de 1999, houve a aprovação de um projeto para ampliação do prédio da Escola com o objetivo de implantar o Ensino Fundamental Completo. Em 2000, a obra foi executada e, no dia 22 de dezembro do mesmo ano, houve a inauguração das novas dependências.

Em 17 de maio de 2001 foram implantadas a 7ª e a 8ª séries. Desse modo, a Escola passou a denominar-se Escola Estadual de Ensino Fundamental Marquês do Paraná. A comunidade escolar não demonstrava contentamento com este nome, pois só o que se sabia era que Marquês do Paraná foi um revolucionário oriundo do estado do Paraná, não havendo assim razões ou informações que fizessem jus ao passado da comunidade. Dessa forma, houve interesse da comunidade em substituir o nome da Escola. Através de Assembleia Geral e votação, o nome escolhido foi “Menino Jesus”, por ser o padroeiro da localidade (PPP, 2009).

A escola está localizada no município de Jacuizinho, o qual teve a instalação político-administrativa no ano de 2001, sendo um fator marcante para o crescimento da demanda de alunos que buscavam concluir os estudos, até então somente ofertado para o Ensino Fundamental. Com o apoio da Administração Municipal, funcionou na escola uma Extensão do Ensino Médio do Instituto Estadual Miguel Calmon, de Salto do Jacuí, com as três séries do Ensino Médio, lecionadas por professores da Escola Estadual de Ensino Fundamental Menino Jesus e pelo convênio Pradem entre Município e Estado.

Em 25 de março do ano 2007, alterando o decreto de criação nº 645 de 21/05/1949, a escola passou a ser de Ensino Médio e teve também a autorização de Funcionamento sob Parecer nº 261/2007. Desde então foi implantado o Ensino Médio com funcionamento das três séries nos turnos manhã e noite. A Escola passou a chamar-se Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus.

A Filosofia da Escola está baseada no propósito da maioria dos profissionais envolvidos, sendo: “Proporcionar condições para que o aluno seja capaz de envolver-se na busca de objetivos e soluções dos problemas existentes, sendo agente transformador e construtor de sua história e da história da comunidade” (PPP, 2009, p.6).

O corpo docente da escola é formado por 25 professores, destes, 05 com 40 horas/aula semanais; 16 com 20 horas/aula semanais; 04 contratados emergencialmente pela Secretaria Estadual de Educação; 07 funcionários que atuam 40 horas semanais, sendo 01 secretária, 02 merendeiras e 03 funcionários para limpeza, todos servidores efetivos. Pelo convênio Pradem, entre prefeitura municipal e Secretaria Estadual, atuam 01 vigilante e 01 merendeira, ambos com 40 horas semanais. A diretora da escola é do quadro de funcionários, a vice-diretora, a coordenadora pedagógica e orientadora educacional, são do quadro efetivo de professores.

O corpo discente é composto por 189 alunos, de 5º, 6º e 7º ano do Ensino Fundamental de 9 anos; 8ª série do Ensino Fundamental de 8 anos; 1º, 2º e 3º ano do Ensino Médio; modalidade Educação de Jovens e Adultos (EJA). Os alunos são oriundos de todos os distritos e da sede do Município; na EJA ainda frequentam a escola alunos de Municípios vizinhos.

A economia do município de Jacuizinho/RS, onde a escola se localiza, está fundamentada na atividade agrícola, sendo fonte de renda a produção de soja, trigo, milho e fumo; destaca-se também a pecuária, uma das principais atividades da região.

A população é composta por pequenos agricultores, empregados e empregadores, sendo uma clientela diferenciada. Algumas famílias não têm acesso aos meios de comunicação mais comuns, dificultando o acompanhamento e motivação para que os filhos valorizem e deem continuidade aos estudos. Assim, alguns alunos apresentam problemas de rendimento escolar, relacionamento e baixa autoestima devido à proveniência de famílias desestruturadas, tanto

economicamente quanto socialmente. Estas famílias esperam que a Escola seja a única responsável pela educação de seus filhos, existindo confronto no momento em que ela não atingir a totalidade.

A Escola funciona em três turnos. De manhã, estudam a 8ª série do Ensino Fundamental de 8 anos e 1º, 2º e 3º anos do Ensino Médio. À tarde, os alunos do 5º, 7ª e 8ª do Ensino Fundamental de 8 anos e 9 anos concomitantemente. No turno da noite, atende EJA, séries iniciais e Ensino Médio.

A Escola conta com o Círculo de Pais e Mestres, Conselho Escolar e Grêmio Estudantil, eleitos pela Comunidade Escolar e que participam das decisões, sugestão e acompanhamento de projetos, destinação de verbas, elaboração do Calendário Escolar e Promoção de Eventos.

Os projetos desenvolvidos pela Escola são: Plantas Medicinais; Relógio do Corpo Humano; Meio Ambiente; Banda Musical; Grupo de Dança; Confecção de sabonetes, sabão, xampu, repelentes, almofadas medicinais; papel reciclado; reaproveitamento de materiais recicláveis, reaproveitamento da água, cuidado com o solo; energias naturais, entre outros. Também conta com o Programa Mais Educação, por apresentar um baixo índice de aproveitamento e rendimento escolar, pelo SAERS e Provinha Brasil.

A Escola, talvez por ser a única na sede do município de Jacuizinho/RS, desempenha um papel de integração e parceria com toda comunidade, sendo sempre participativa e muito valorizada (PPP, 2009).

Nas reuniões mensais na escola com professores, quando são tratados assuntos sobre aprendizagem, indisciplina, alternativas para solucionar problemas, sessões de estudos na Escola e, em conjunto com a Secretaria Municipal de Educação, buscam-se novas diretrizes para cada vez mais melhorar a educação, porém este espaço não é suficiente, devido à preocupação em cumprir a carga horária.

A Escola apresenta insuficiência na estrutura física para atender os alunos, pois são utilizadas as salas de Laboratório de Ciências e Refeitório como salas de aula improvisadas para atender a clientela, uma vez que se concentra no turno da manhã a maioria dos alunos em função do transporte escolar. A Biblioteca está de acordo com as necessidades, atendendo todas as faixas etárias e dispondo de acervo variado. O espaço para recreação é amplo, porém a Escola carece de um espaço adequado para a prática de esportes (PPP, 2009).

A Escola oferece, através de convênio, aos alunos maiores de 16 anos que frequentam o Ensino Médio e a EJA a oportunidade de realizar estágio. O estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho. Este estágio não é obrigatório, sendo este desenvolvido como atividade opcional, desta maneira a carga horária desempenhada não é acrescida à carga horária regular e obrigatória.

O projeto educativo da escola não é uma proposta fechada; é aberta para sugestões e avaliação de todos que queiram contribuir na definição das metas.

O processo de desenvolvimento da comunidade depende, em grande parte, da ação educativa desenvolvida pela Escola. Dentro desse contexto, a escola tem um lugar de destaque. Observa-se que mudanças estão sempre ocorrendo, porém de maneira lenta, pois há boa vontade por parte dos professores, equipe pedagógica e direção. No entanto, faltam assessoramento e formação específica necessária para aplicação de novas alternativas que possibilitem uma aprendizagem que motive o aluno a atuar crítica e ativamente na comunidade.

Existe uma preocupação com o objetivo real da avaliação e sobre sua recuperação, sendo esses temas seguidamente discutidos e reformulados para garantir a melhoria do processo ensino-aprendizagem, pois a avaliação é o mecanismo que possibilita o repensar tanto as condições dos educandos quanto dos educadores (PPP, 2009).

## **4.2 As constatações dos colaboradores da pesquisa**

A partir das informações coletadas no questionário aplicado, descreveremos a formação e atuação dos profissionais da educação, diretora, coordenadora pedagógica, orientadora, professores e funcionários da escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus do município de Jacuizinho/RS. No primeiro momento trabalharemos com os dados da diretora.

A diretora da escola exercia a função de Agente Educacional I e, na gestão anterior, exerceu a função de vice-diretora. Sua formação é em Pedagogia, com Especialização em Gestão, orientação, supervisão e administração escolar. De acordo com questões aplicadas, as respostas da diretora foram: suas principais

funções, remetem a organização e coordenação para que todos os membros da equipe e segmentos da comunidade escolar, possam participar e opinar das decisões administrativas, pedagógica e financeira. Coloca que busca tomar decisões em conjunto com toda a equipe, utilizando-se de reuniões mensais, em momentos específicos ou em reuniões gerais com todos, para que a participação se efetive. A diretora da escola coloca ainda, que a orientação pedagógica acontece também com reuniões quinzenais, e a formação dos professores se dá em reuniões quinzenais, previamente estabelecidas no calendário escolar. No que se refere a gestão democrática e aos espaços de participação, estes são disponibilizados, incentivados e propiciados, assim como os recursos necessários para a participação dos segmentos nas atividades e decisões da escola. No entanto, ressalta a diretora, a participação dos pais não está satisfatória, visto que participam ainda em número reduzido e, em sua maioria, somente quando são convidados de forma enfática.

No que se refere às normas de convivência, estas são formuladas com os segmentos, e prima-se pelo seu cumprimento no dia-a-dia escolar. As estratégias usadas para motivar à participação dos pais são: convites para reuniões em horários alternativos, sempre é oferecido um lanche diversificado, uma dinâmica, sorteio de prêmios, programações. Nos eventos e projetos, também há a participação dos pais: “procuramos chamar os pais para participarem do processo e não somente para fazer queixas dos filhos e, quando se tem de falar alguma coisa mais específica, sempre fazemos em particular e procuramos ajudar o pai a resolver o problema”. Ainda salienta a diretora: “Não desistimos de tentar trazer maior participação dos pais, estamos sempre buscando alternativas para atingir esta meta”.

Estas colocações da diretora corroboram com as ideias de Cury (2002), o qual explica que a gestão deve estar preparada para criar estratégias que estimulem o diálogo e a participação e, ao mesmo tempo, estar preparada para enfrentar situações, nas quais terá de gerir conflitos internos e externos, com a determinação de fazer acontecer a participação da comunidade escolar, ao invés de decidir de forma verticalizada. É preciso encontrar soluções para as situações atípicas e que discordem de uma gestão democrática.

A diretora afirma que os documentos legais como o projeto político-pedagógico e plano de trabalho anual, são construídos de acordo com a legislação e conforme a necessidade local e com a participação da coletividade. Para a avaliação e acompanhamento das atividades, são utilizadas fichas com indicadores,

no modelo de Sistema de Avaliação Institucional (SEAP). A partir das avaliações, faz-se uma análise conjunta, e redireciona-se o trabalho, buscando sanar os pontos fracos. Assim as decisões de tempos, espaços e currículo são tomadas em conjunto, geralmente nas reuniões mensais.

O Conselho Escolar e o Círculo de Pais e Mestres estão contemplados nos documentos legais, são indicados pelos segmentos em assembleias e têm sido ativos na escola, assim como o conselho de classe participativo, podendo fazer parte dele todos os segmentos, na busca por sanar dificuldades ou estabelecer mudanças de metodologia. Vasconcellos (2003) caracteriza o conselho de classe participativo, como um momento privilegiado para uma reflexão coletiva, proporcionando o comprometimento de todos, com possíveis mudanças, e com decisões tomadas para a melhoria do ensino e da aprendizagem.

A formação continuada dos profissionais é vista como muito importante pela diretora. Segundo ela, são realizados encontros periódicos e procura-se trabalhar com projetos, integrando as disciplinas e os conteúdos, visando à formação qualitativa do educando, para a formação plena e integral.

A coordenadora pedagógica atua também como professora, tem formação em Letras e Especialização em Gestão e Docência na Educação. A partir das questões aplicadas, coloca que as decisões referentes a currículo, metodologia e modelo pedagógico são tomadas em reuniões; no entanto tem sido difícil reunir todos os segmentos, principalmente os pais. Segundo ela, as reuniões pedagógicas acontecem mensalmente, e os assuntos tratados são de acordo com a necessidade e o momento social. A coordenadora afirma que os pais são sempre convidados a participar, no entanto esta participação tem sido insuficiente, e percebe-se que os alunos cujos pais participam são motivados, interessados, demonstrando perspectivas na busca pelo sucesso.

De acordo com a coordenadora pedagógica, a gestão democrática e participativa, nem sempre é observada, visto que muitas decisões têm sido verticalizadas. Quanto às normas de convivência, estas são construídas em conjunto, com os que participam, mas muitas delas já foram “esquecidas”. Quanto aos pais procurarem a coordenação pedagógica para discutir caminhos ou alternativas, tem sido muito raro, pois a maioria apenas comparece quando chamada, por mau comportamento do filho, conceitos ou notas insatisfatórias, por exemplo. O mesmo acontece no conselho de classe participativo, os pais ainda não participam, pois

quase nunca são convidados, e talvez pelo espaço restrito de participação, não se envolvem nas decisões e encaminhamentos feitos pela escola.

“O espaço para participação é proporcionado em parte, pois a participação quando é oportunizada, quase sempre é para ratificar decisões já tomadas. Entendo que a participação é importante e primordial para que o processo educacional seja completo”, salienta a coordenadora pedagógica.

Libâneo (2006) confirma a necessidade de haver participação, pois este é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Passamos a analisar as respostas da orientadora educacional, com formação em Pedagogia e Especialização em Gestão Educacional. A orientadora diz que a escola está sempre aberta e disponibiliza espaços para participação de todos os segmentos e que as estratégias utilizadas, principalmente com os pais, são diversificadas, podendo ser em reuniões específicas, momento cultural, eventos, festas, sorteios de prêmios e mimos, projetos abertos à comunidade, envolvimento nas ações do educandário, dentro e fora da escola, momentos de lazer ou esportivos, entre outros. A orientadora educacional expõe que a gestão democrática é disponibilizada pela escola, quanto aos encaminhamentos, estes acontecem a partir de conversas com professores, direção e orientação, depois são convidados os alunos para conversar e os pais, quando necessário; também são feitos encaminhamentos a profissionais especializados (saúde), quando se julga pertinente.

A orientadora coloca que as normas de convivência são construídas em conjunto com pais e demais membros da comunidade escolar. De acordo com ela a relação entre os profissionais é boa, também com relação a aluno/professor, aluno/aluno, escola/pais, as decisões são da coletividade. Os pais são sempre convidados a participarem. No entanto, a participação não tem sido satisfatória; diz que isto reflete no cotidiano escolar, pois alunos filhos de pais participativos apresentam motivação e “é visível a diferença”.

Oliveira (2006) ratifica as colocações da orientadora educacional. Conforme a autora, a escola, perante todas as transformações sociais, tecnológicas, científicas e econômicas, precisa adequar-se, e então reconhecer a sua função social, como agente transformador, e que a participação de todos os segmentos é essencial para

assegurar que se atinjam os objetivos, metas e a qualidade que se almeja para a educação.

Para professores da escola foram aplicados nove questionários. Descreveremos as respostas de acordo com os objetivos propostos.

Do total de professores colaboradores desse trabalho, todos são licenciados e têm especialização em áreas afins e ou em gestão educacional, seja ainda, na área de administração, supervisão ou orientação, dois dos entrevistados atuam também em outras escolas, em séries iniciais do Ensino Fundamental.

Quando perguntados sobre a efetivação da gestão democrática na escola e a abertura para participação dos segmentos, dois responderam que de certa forma não é proporcionada, visto que convites e informações tem sido desencontradas, com alterações de datas, horários e atividades, muitas vezes, as informações chegam atrasadas, ao destinatário, impossibilitando a participação.

Oito professores, responderam que cada vez mais é solicitada a participação e são possibilitados espaços para esta participação. Foram unânimes em responder, que a participação dos pais não tem sido satisfatória, e que geralmente estes não interferem no processo, pois quando participam parecem não se envolver realmente, comparecendo na escola somente quando são convidados ou para cumprir uma rotina.

Quanto à participação nos conselhos e similares, a escolha tem sido democrática, pois indicação é feita pelo próprio segmento, em reunião. No que se refere ao conselho de classe participativo, três professores, responderam que os pais são convidados e que nem sempre participam. Sete dos questionados respondeu que a participação aos pais é disponibilizada, mas que praticamente inexistente, visto que não comparecem.

Batista (2006) assim expõe sobre o Conselho Escolar: é um órgão normativo e deliberativo que vem como instrumento de democratização da escola pública, possibilitando a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões do âmbito escolar, não somente como ratificador de ações, implementações, investimentos ou modificações, mas como orientador e fiscalizador.

Todos os professores responderam que alunos, filhos de pais que procuram estar na escola, interferir e participar demonstram melhor desenvolvimento humano, social e intelectual. A participação é pequena, acreditam que pela desinformação, ou falta de valorização, ou até mesmo de convites.

Quanto as normas de convivência, estas são estipuladas e decididas nas reuniões de abertura do ano letivo e reorganizadas de acordo com a necessidade. Estas são cumpridas apenas em parte, respostas de todos os professores colaboradores. Apenas um professor salientou que os índices de participação têm diminuído no decorrer dos anos letivos e que isto se deve, provavelmente, ao processo de modernização e globalização da sociedade.

Aos funcionários da escola, em número total de sete, três colaboraram ao responder o questionário. Perfazemos um perfil destes: atua como secretária, com formação em Educação Física, com Especialização em Interdisciplinaridade; outro atua em manutenção, com formação em Licenciatura Letras e cursando especialização; outra como agente educacional, com formação em nível médio.

Quando questionados sobre a gestão democrática, um deles respondeu é disponibilizado espaço em reuniões com decisões coletivas e dois responderam que falta convite e comunicação, as trocas de datas, horários são constantes e sem aviso prévio, o que descaracteriza a gestão democrática.

Quando perguntados sobre como eles veem a participação dos pais, foram unânimes em dizer que esta é insuficiente. Um deles respondeu que parece haver um descrédito dos pais com relação a possibilidade de participar e opinar, visto que na maioria das vezes a opinião não é levada em consideração, talvez por isto não participam e interferem mais no dia a dia da escola dos seus filhos.

Na questão sobre a organização dos espaços para participação dos pais, estes devem ser convidados com maior frequência e até com insistência, salientam os funcionários colaboradores. Quanto à indicação dos membros para conselhos e similares, um dos funcionários coloca que a indicação já vem direcionada, e os outros dois colocam que a indicação é feita em reunião e escolhidos pela proximidade e disponibilidade dos pais. Quanto ao conselho de classe participativo, os três foram unânimes em dizer que os pais participam em número reduzido e que precisa ser ampliado. Os três funcionários responderam que nem sempre os alunos estão motivados na escola e que a participação dos pais é muito importante para o sucesso escolar.

A questão referente às normas de convivência, foi respondida por um funcionário, como construída na reunião de início do ano e depois “esquecidas”. Os demais responderam que as normas são criadas com a comunidade escolar e procura-se segui-las para o melhor funcionamento da escola. O espaço para

considerações, não foi utilizado por nenhum dos três questionados.

Gandin (2000) percebe no planejamento participativo e nas ações participativas, que envolvem todos os segmentos, a melhor estratégia para fazer bem as coisas e principalmente fazer as coisas certas, para a construção de uma sociedade planejada, para a constituição de novos horizontes e novos valores.

Aos pais foram aplicados dezenove questionários. Destes, dois pais têm formação em nível superior e ainda um com especialização na área educacional. Sete têm ensino fundamental incompleto, dois com ensino fundamental completo, e oito com Ensino Médio concluído. A média de pessoas por família é de quatro componentes. No que tange a filhos em idade escolar, apenas dois têm somente um filho estudando no Ensino Fundamental ou Médio; e os demais têm filhos na Escola Menino Jesus; e outro, dois cursando faculdade, no Polo da Universidade Aberta do município de Jacuizinho/RS, ou na Universidade de Cruz Alta (Unicruz); e outro ainda tem uma filha estudando em Cerro Largo, também na Universidade Aberta.

Os dados levantados nos mostram que, entre os pais colaboradores, há uma valorização da educação, também de nível superior, visto que os filhos, na maioria dos casos, buscaram alternativas para continuar os estudos. Percebe-se no detalhamento das informações recolhidas o quanto os pais estão satisfeitos ao verem os filhos buscando aperfeiçoamento e uma profissão.

Quando perguntados se a Escola Menino Jesus de Jacuizinho promove e motiva a participação dos pais, a maioria respondeu afirmativamente, reiterando que possibilidades são dadas a todos que quiserem participar. No entanto um pai questionado enfatizou ser necessário convidar mais os pais para participar das decisões, e não somente para resolver problemas ou receber boletins dos filhos. Outro pai questionado colocou que os pais não estão motivados por não acreditarem no trabalho da direção da escola, pois a equipe diretiva toma as decisões de acordo com seu entendimento.

Torres (2011) afirma sobre a importância da tomada de decisões efetivadas pela coletividade: as ações de uma gestão escolar democrática e participativa estão associadas ao compartilhamento de responsabilidades. Estas decisões devem ser tomadas em conjunto com os diversos níveis e segmentos da comunidade escolar.

De acordo com os pais questionados, o papel da escola é o de ensinar, e dos pais é de educar. Quatro pais questionados disseram que muitas vezes os pais que mais precisam estar presentes não participam e assumem as responsabilidades em

conjunto com a escola.

Quanto ao comparecimento e acompanhamento dos filhos nas atividades escolares e participação, apenas um respondeu que vai à escola somente quando convidado, pois o filho não lhe dá motivos para estar sempre na escola. Os demais afirmaram acompanhar as atividades, cadernos e trabalhos dos filhos, dizendo questionar e dialogar constantemente com os filhos sobre comportamento, ações da escola e dos professores, bem como acompanham o desenvolvimento do filho, enquanto adolescente/aluno.

Um dos autores que sublinha que os seres humanos são os únicos que contemplam a possibilidade do diálogo é Ferreira (2001). Esta autora corrobora com a ideia da maioria dos pais que responderam o questionário, pois o diálogo é ferramenta primordial para as relações humanas. Ainda segundo a autora, o diálogo e aceitação deste se desdobram numa generosa assimilação do pensamento do outro, estreitando as relações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão bibliográfica e uso dos questionários aplicado aos colaboradores, a diretora, coordenadora pedagógica, orientadora educacional, professores, funcionários e pais do presente trabalho buscou identificar as ações da gestão escolar no que se refere à efetivação da gestão democrática, e aos espaços proporcionados por instrumentos e recursos especificados nos documentos pertinentes e nas ações cotidianas que asseguram a participação dos pais nas atividades da Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus de Jacuizinho/RS.

O trabalho possibilitou fazer uma revisão da legislação, que regulamenta a gestão democrática na escola, bem como a relação família/escola. Buscou-se então, conhecer como se efetiva a gestão participativa, quais são os espaços assegurados que pode possibilitar a participação dos pais, nas decisões políticas, administrativas e pedagógicas da Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus. As respostas dos questionários aplicados foram expostos de maneira descritiva, levando também em consideração o referencial teórico trabalhado no tema.

Conclui-se que a gestão escolar da Escola, necessita repensar e reorganizar, pontos importantes que certamente interferem na formação qualitativa, a participação e decisões tomadas pela coletividade, propostas ou oportunizadas pela gestão democrática, não se efetiva, na íntegra. Com a globalização, valores importantes ficaram esquecidos, refletindo na família, na escola e na sociedade. Desta forma a presença dos pais na vida escolar do filho é primordial para o sucesso, pois a família é a principal parceira da escola, desde que esta ofereça esta possibilidade de forma irrestrita, que a instituição não tenha medo de abrir para decisões conjuntas.

A gestão que prima pela democracia e participação orienta, coordena e organiza os espaços para que todos, equipe diretiva, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade local, possam interferir nas decisões do cotidiano escolar. Sentindo-se seguros para opinar, podendo realmente ver as decisões da coletividade sendo colocadas em prática na escola.

O que se percebe, pelas respostas da equipe que coordena, é que diretora e orientadora acreditam que os espaços estão sendo possibilitados, no entanto a coordenadora pedagógica não concorda com a afirmação e coloca em questão a socialização das informações, a tomada de decisões verticalizada, e salienta ainda

necessidade de um diálogo maior para interação e participação nas decisões do educandário.

Uma parte considerável dos professores também faz colocações importantes, sobre a falta de informações, a mudança de datas e horários, de eventos e atividades, convites que não seriam então enviados ou que não chegam em tempo, pouca participação dos pais nas atividades, as normas de convivência acordadas e nem sempre cumpridas, ou até mesmo esquecidas.

Quanto aos funcionários, também há apontamentos negativos que devem ser repensados pela direção da escola, em conjunto com toda a equipe. A resposta sobre a indicação de membros para os conselhos, que foi considerada como do interesse e de indicação da direção da escola, demonstram que a gestão redesenhada para que seja democrática e, portanto participativa.

Em sua maioria constatou-se que os pais são convidados a participar das atividades, porém é necessário considerar uma resposta, que salienta que deve haver maior possibilidade e mais convites, além de se considerar a opinião dos pais e aplicá-las nas ações cotidianas.

O questionário possibilitou conhecer como acontece a gestão na escola, se são possibilitados espaços e consideradas opiniões e decisões da coletividade, nas atividades da escola. Podemos afirmar que há uma tentativa de desenvolvimento da gestão democrática, em todas as atividades político-administrativas e pedagógicas da escola, mas que é preciso retomar as discussões com a comunidade escolar, para realmente avaliar o que está sendo feito e como está sendo feito. Em todos os segmentos há informações sobre ações que estão sofrendo reflexos negativos, alterando uma rotina escolar que deveria abranger a todos, profissionais, alunos, pais, funcionários e comunidade.

Nossa sugestão é de que se inicie um processo de avaliação diagnóstica, a partir de uma ficha que detalhe todos os espaços da escola e que possa realmente detalhar o que precisa ser modificado, que envolva a todos, inclusive população local e que depois num segundo momento, estes dados sejam compilados, para que a prática se efetive a partir de uma atenção especial aos pontos a serem melhorados para atender a população educacional de forma igualitária, qualitativa e realmente democrática.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, N.C. Conselhos escolares e processos de democratização da Gestão da Educação em Porto Alegre. In: LUCE, M.B.; MEDEIROS, L.P. de (Orgs.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

BORDIGNON, G. Gestão democrática da escola cidadã. In: FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M. (Orgs.). **Ensino Médio: ciência, cultura e trabalho**. Brasília: MEC/SEMTEC, 2004.

BRASIL. **Projeto da Lei Nº 8.030, de 2010**, 2010. Disponível em <[http://www.pne.ufpr.br/wp-content/uploads/2011/05/PL-8035\\_2010.doc](http://www.pne.ufpr.br/wp-content/uploads/2011/05/PL-8035_2010.doc)>. Acesso em: 16 set. 2013.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei Nº. 9.394, de 21 de dezembro de 1996. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CURY, C.R.J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, São Bernardo do Campo, v.18, n.2, p.163-174, jul./dez. 2002.

DALBEN, Â.I.L.F. **Conselhos de classe e avaliação: perspectivas na gestão pedagógica da escola**. 3.ed. Campinas: Papirus, 2006.

DOURADO, L.F. Políticas e gestão da educação superior a distância: novos marcos regulatórios? **Educ. Soc.**, v.29, n.104 – especial, p.891-917, out. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v29n104/a1229104>>. Acesso em: 16. set. 2013.

DOURADO, L.F.; MORAES, K.N. de; OLIVEIRA, J.F. **Gestão escolar democrática: definições, princípios, mecanismos de sua implementação**. 2009. Disponível em: <[http://www.cfge.ufscar.br/file.php/37/Textos/Artigos\\_e\\_Textos/Geral/gestao\\_escolar\\_democratica\\_definicoes\\_principais\\_mecanismos\\_de\\_sua\\_implementacao.pdf](http://www.cfge.ufscar.br/file.php/37/Textos/Artigos_e_Textos/Geral/gestao_escolar_democratica_definicoes_principais_mecanismos_de_sua_implementacao.pdf)>. Acesso em: 16 set 2013.

FERREIRA, S.C.N. Repensando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”. **Educ. Soc.**, Campinas, v.25, n.89, p.1227-1249, Set./Dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v25n89/22619.pdf>>. Acesso em: 16. set. 2013.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo**. 8.ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed. revista e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2006.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP& A, 2000.

OLIVEIRA, O.S. Gestão democrática na escola brasileira: enfoque das políticas públicas recentes em educação. **Revista de Educação IDEAU**. Getúlio Vargas, v.1, n.2, set./dez., 2006.

PARO, V.H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Autores Associados, 1986.

PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PPP. **Projeto Político-Pedagógico**. Jacuizinho: Escola Estadual Menino Jesus, 2009.

SCHNECKENBERG, M. Autoridade, autonomia e relações de poder no processo de gestão. **Gestão em Rede**, Brasília, n. 76, p.13-20, abr., 2007.

SUDBRACK, E.M. **Caderno pedagógico: demitidos da escola, demitidos da vida – algumas matrizes sobre fracasso escolar**. Frederico Westphalen: Litografia Pluma Ltda, 2004.

TORRES, L.L. A construção da autonomia num contexto de dependências: limitações e possibilidades nos processos de (in)decisão na escola pública, **Educação, Sociedade & Culturas**, n.32, p. 91-109, 2011.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Avaliação da aprendizagem: prática de mudança por uma práxis transformadora.** São Paulo: Libertad, 2003.

VEIGA, I.P.A. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Caderno Cedes.** Campinas, v.23, n.61, p.267-281, dezembro 2003.

## **APÊNDICES**

# APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

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

Pesquisa: Gestão democrática: a participação dos pais nas atividades político-administrativas e pedagógicas da Escola Estadual de Ensino Médio Menino Jesus de Jacuizinho/RS

Pesquisadora: Profª. Jaqueline Konzen de Oliveira  
Contato e-mail: jaqueline.konzendeoliveira@gmail.com

Orientador: Prof. Leonardo Germano Krüger

Eu \_\_\_\_\_, RG \_\_\_\_\_, confirmo que fui esclarecida de forma detalhada e sem qualquer constrangimento, sobre as intenções deste trabalho. Autorizo a transcrição e utilização de dados referentes a minha entrevista.

Assinatura do (a) entrevistado (a): \_\_\_\_\_  
Telefone: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_ @ \_\_\_\_\_  
Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2013

Assinatura da pesquisadora: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE 2 – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

### ROTEIRO DE PERGUNTAS A DIRETORA DA ESCOLA

1-Graduação:\_\_\_\_\_

1.1 Ano de conclusão:\_\_\_\_\_ 1.2 Instituição:\_\_\_\_\_

2-Especialização:\_\_\_\_\_

2.1 Ano de conclusão:\_\_\_\_\_ 2.2 Instituição:\_\_\_\_\_

3- Há quanto tempo atua como diretora da escola? Antes de ser diretora, qual a função que exercia no educandário?

4- Como coordenadora da gestão da escola, quais são as principais funções exercidas?

5- No trabalho diário e cotidiano, como acontecem as decisões em todos os âmbitos da escola? Como e quando acontecem reuniões dos segmentos? Como é feito, com todos ou separadamente?

6- Como é feita a orientação pedagógica e a formação pedagógica dos professores?

7-Como acontece a participação dos pais na escola? Estes participam voluntariamente? Qual o percentual? Participam somente ao serem convidados ou chamados, qual o percentual?

8- Quanto às normas de convivência, como são decididas e estipuladas? A partir do que e com quem? Elas são cumpridas?

9- Quais instrumentos, recursos e estratégias a gestão utiliza para a participação dos pais? Existe inferência dos pais em todas as atividades da escola? Eles opinam e auxiliam nas decisões relativas a metodologia, e ao currículo aplicado?

10- Os pais participam do processo de acompanhamento, avaliação e reestruturação do Projeto Político Pedagógico? De que forma?

11- Quanto ao regimento escolar, às normas de convivência e os planos de estudos, de que forma são elaborados e adotados os tempos, espaços, metas, organização, regras, conhecimento e habilidades a serem contempladas em cada série e na formação final?

12- Como é vista a participação dos pais na escola? Existem espaços para participação? Como é organizada e conduzida? Com que regularidade?

13- Na condução da gestão democrática e, portanto participativa, existem obstáculos que podem influenciar na participação dos pais, nas ações do educandário? Quais?

14- Os trabalhos da escola são avaliados pela equipe, pelos profissionais, alunos e pelos pais regularmente? Quais instrumentos são utilizados? Como isso acontece?

15- A escola contempla em seu Projeto Político pedagógico e Regimento escolar a formação do Conselho escolar com representação de todos os segmentos. Como acontece a indicação dos pais para o Conselho escolar? Quantos são? E quanto às decisões do conselho, os pais são participativos, principalmente os membros?

16- O Círculo de Pais e Mestres, também está no Projeto Político Pedagógico e Regimento escolar? Esta organização está ativa? Como são indicados os membros do segmento pais e como acontece a participação e atuação destes nas decisões e ações do CPM e da escola?

17- A escola também contempla em seu Projeto Político Pedagógico e regimento escolar, o conselho de classe participativo. Como este acontece? Os pais também participam? Todos ou por representação? O que é discutido e decidido no Conselho de classe é efetivado, na escola?

18- O planejamento da escola é interdisciplinar? Como é feito? Como são os encontros pedagógicos para formação e discussão?

### **ROTEIRO DE PERGUNTAS A COORDENADORA PEDAGÓGICA DA ESCOLA**

1- Graduação: \_\_\_\_\_  
1.1 Ano de conclusão: \_\_\_\_\_ 1.2 Instituição: \_\_\_\_\_

2- Especialização: \_\_\_\_\_  
2.1 Ano de conclusão: \_\_\_\_\_ 2.2 Instituição: \_\_\_\_\_

3- Há quanto tempo atua como coordenadora pedagógica na escola? Exerceu ou exerce outra função na escola?

4- Como acontecem as decisões de currículo, metodologia e pedagogia aplicada na escola?

5- Como acontecem as reuniões pedagógicas? Quais são os objetivos e as temáticas mais comuns?

6- Em seu entendimento, a participação efetiva dos pais na escola, é importante? Por quê?

7- Como são decididas as ações da escola? Quem participa? Com que periodicidade a comunidade escolar é convidada a participar das decisões referentes ao educandário, em todos os sentidos? Eles participam, opinam, se envolvem?

8- Existem projetos sendo desenvolvidos? Qual ou quais os objetivos destes?

9- É possível constatar diferenças de aprendizagem e habilidades, entre filhos de pais participativos e não participativos?

10- Quanto às normas de convivência, como são decididas e estipuladas? A partir do que e com quem? Elas são cumpridas?

11- Os pais procuram a escola, a coordenação pedagógica regularmente? Se afirmativo, por quais motivos? Se negativo, quando buscam a coordenação pedagógica e por quais razões.

12- O Conselho de classe participativo, contemplado do Projeto Político Pedagógico, e Regimento escolar, é estendido à participação dos pais? De que forma? Se possível exemplificar.

### **ROTEIRO DE PERGUNTAS A ORIENTADORA EDUCACIONAL DA ESCOLA**

1- Graduação: \_\_\_\_\_

1.1 Ano de conclusão: \_\_\_\_\_ 1.2 Instituição: \_\_\_\_\_

2- Especialização: \_\_\_\_\_

2.1 Ano de conclusão: \_\_\_\_\_ 2.2 Instituição: \_\_\_\_\_

3- Há quanto tempo atua como orientadora educacional? Qual a função que exercia antes?

4- No que se refere a gestão democrática e participativa, em sua visão e acompanhamento, como esta vem se desenvolvendo na escola?

5- Quais são os espaços, momentos e estratégias utilizadas para estimular e garantir a participação de todos os segmentos nas decisões?

6- Como são discutidos os casos de atendimento e como estes são levados até a orientação? O que é feito a partir deste contato inicial com o aluno?

7- Os pais são chamados à escola, somente quando há comportamentos em desacordo com as normas de convivência, ou regularmente? Ou ainda de que forma.

8- Quanto as normas de convivência, como são decididas e estipuladas? A partir do que e com quem? Elas são cumpridas?

9- como é a relação entre os profissionais da escola? E entre os alunos? E com relação aos professores? E quanto aos pais?

10- Alunos filhos de pais participativos apresentam diferencial com relação aos demais?

## ROTEIRO DE PERGUNTAS AOS PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS DA ESCOLA

- 1- Graduação: \_\_\_\_\_
- 1.1 Ano de conclusão: \_\_\_\_\_ 1.2 Instituição: \_\_\_\_\_
- 2- Especialização: \_\_\_\_\_
- 2.1 Ano de conclusão: \_\_\_\_\_ 2.2 Instituição: \_\_\_\_\_
- 3- Há quanto tempo você atua na escola? Qual a função atual e anterior?
- 4- No que se refere à gestão democrática e participativa, em sua visão e acompanhamento, como esta vem se desenvolvendo na escola?
- 5- Quanto à participação dos pais, estes são presentes e interferem na educação aplicada? E na metodologia aplicada? Ou não participam?
- 6- Como são organizados os espaços para participação dos pais nas atividades da escola?
- 7- No que se refere ao Conselho escolar, Círculo de Pais e Mestres, comissões temporárias ou conselhos criados no educandário, como acontecem as indicações? Como se efetiva a participação dos pais?
- 8- O Conselho de classe participativo, contemplado do Projeto Político Pedagógico, e Regimento escolar, é estendido à participação dos pais? De que forma? Se possível exemplificar.
- 9- Os alunos estão motivados para adquirir conhecimento e habilidades? Você acredita que a participação dos pais pode influenciar na aprendizagem e aproveitamento dos alunos? Por quê?
- 10- Quanto às normas de convivência, como são decididas e estipuladas? A partir do que e com quem? Elas são cumpridas?

Espaço para suas considerações:

## ROTEIRO DE PERGUNTAS AOS PAIS

- 1- Qual a sua formação?
- 2- Quantos filhos? Quantas pessoas na casa?
- 3- Em que série estuda seu(a) filho(a), na escola de Ensino Médio Menino Jesus? Tem outros filhos estudantes? Onde?

4- O que o(a) senhor(a), diria sobre a escola: o educandário promove e motiva para a efetiva participação dos pais nas decisões da escola? O que acha disto? Poderia ser feito mais alguma coisa?

5- Acredita que é bom participar e opinar para a melhoria da qualidade do ensino? Como pode ser feito?

6- Em que momentos se dirige até a escola do(a) seu filho(a)? Para quais objetivos? Somente quando é convidado ou regularmente?

7- Na sociedade atual, qual é o papel da escola e qual o papel da família? É necessário e possível trabalhar juntos?

8- Já fez parte do conselho escolar, do CPM da escola ou de outro conselho? Por quê?

9- O que pensa sobre a educação escolar e o que julga importante na escola? O que poderia sugerir para a escola?

10- O senhor ou a senhora participam ativamente da vida escolar do seu filho ou filha? Por quê? De que forma e quando?