



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

**AS GINCANAS ESCOLARES ENQUANTO ELO PARA  
A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Ana Lúcia dos Santos**

**Agudo, RS, Brasil**

**2012**

# **AS GINCANAS ESCOLARES ENQUANTO ELO PARA A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR**

**por**

**Ana Lúcia dos Santos**

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

**Orientador (a): Prof<sup>a</sup> Ms. Neila Pedrotti Drabach**

**Agudo, 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

**AS GINCANAS ESCOLARES ENQUANTO ELO PARA  
A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR**

elaborada por  
**Ana Lúcia dos Santos**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Prof. Ms. Neila Pedrotti Drabach (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

---

Prof. Ms. Lucia Bernadete Fleig Koff (UFSM)

---

Prof. Ms. Sílvia Guareschi Schwaab (UFSM)

Agudo, 30 de novembro de 2012.

*“A verdadeira paciência, associada sempre  
à autêntica esperança, caracteriza a atitude  
dos que, para fazer o impossível,  
é preciso torná-lo possível.  
E a melhor maneira de tornar  
o impossível possível  
é realizar  
o possível de hoje.”*

Paulo Freire

## **RESUMO**

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

### **AS GINCANAS ESCOLARES ENQUANTO ELO PARA A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR**

AUTORA: ANA LÚCIA DOS SANTOS

ORIENTADORA: NEILA PEDROTTI DRABACH

Data e Local de Defesa: Agudo, 30 de novembro de 2012.

## **RESUMO**

Passados mais de vinte anos da instituição da gestão democrática enquanto princípio educacional, a participação da comunidade escolar na gestão da escola ainda é um desafio, ainda mais se considerarmos o histórico da gestão escolar no Brasil que não valorizava essa prática. Com vistas nisso, esta pesquisa aborda as gincanas escolares enquanto elo para a participação da comunidade na gestão escolar, a partir da análise da utilização de jogos cooperativos como estratégia de aproximação, em uma escola pública, visando identificar como o envolvimento da comunidade escolar em gincanas escolares pode contribuir para a sua maior participação na gestão escolar. Enquanto objetivos específicos desta pesquisa buscou-se compreender a constituição histórica da gestão escolar, identificando os elementos que configuram uma gestão escolar democrática; situar a importância dos jogos coletivos para a participação da comunidade na escola; e analisar a contribuição das gincanas escolares realizados em uma escola estadual de ensino para a participação da comunidade na gestão escolar. Para tanto apoiou-se numa abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, tendo como instrumentos de coleta de dados a observação direta e entrevistas semi-estruturadas com gestores, professores, pais, alunos e membros da comunidade local. Através da pesquisa pode-se identificar que a partir da utilização dos jogos cooperativos, na modalidade de gincanas escolares é possível melhorar nas relações interpessoais do ambiente escolar, fomentar e estimular a participação da comunidade escolar nos colegiados e nas tomadas de decisões necessárias a gestão participativa, que com a incorporação de valores como companheirismo, confiança, solidariedade e cooperação resultantes dessa metodologia, afetam positivamente o cotidiano da escola e influenciam positivamente nas ações da gestão escolar rumo a uma gestão realmente participativa e conseqüentemente mais democrática.

**Palavras-chave:** Educação. Gestão democrática. Gincana Escolar.

## **ABSTRACT**

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

### **THE SCHOOL GYMKHANAS AS A LINK TO PARTICIPATE IN THE MANAGEMENT SCHOOL**

**AUTHOR: ANA LÚCIA DOS SANTOS**  
**ADVISER: NEILA PEDROTTI DRABACH**

**Date and Local of Defense: Agudo, November 30<sup>th</sup>, 2012**

Past more than twenty years of the management school as an educational principle, the participation of the school community in the management of the school is still a challenge even more if we consider the history of the school in the management school in Brazil that didn't enhance this practice. Aiming this, this research shows the school gymkhanas as a link to participate in the management school, from the analysis of the cooperative games as an strategy of approaching, in a public school, aiming to identify how the involvement of the school community in school gymkhanas can contribute for an increased participation in school management. As specific goals of this research we sought to understand the historical constitution of the school management, identifying the elements that configure a democratic school management; situate the importance of the team games to the participation of the community in the school; and analyze the contribution of the school gymkhanas performed in a public school to the participation of the community in the school management. For that we relied on a qualitative approach, in a case study, having as instruments data collection the direct observation and semi structured interviews with managers, teachers, parents, students and members of the local community. Through research we could identify that from the use of the cooperative games, in the form of school gymkhanas it's possible improve our interpersonal relationships in the school environment, encourage and stimulate the participation of the school community in the collegiate and in the decisions taken necessary to the participatory management that with the incorporation of values as companionship, confidence, solidarity and cooperation resulting of this methodology, positively affect the everyday school activities and influence positively in the actions of the school management aiming to a really participatory management and consequently more democratic.

**Key-words:** education. Democratic school management. School gymkhana.

## **APÊNDICES**

Apêndice A- Termo de consentimento livre e esclarecido .....	77
Apêndice B- –Roteiro de Entrevista para os professores e funcionários .....	78
Apêndice C- Questionário para os alunos .....	79
Apêndice D Roteiro de Entrevista para os Pais .....	80

## SUMÁRIO

<b>CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS .....</b>	<b>09</b>
<b>CAPÍTULO I ELEMENTOS QUE CONFIGURAM A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>14</b>
1.1 Educação e contexto histórico.....	15
1.2 Da administração escolar à Gestão escolar como espaço de participação: um desafio.....	22
1.3 Gestão Escolar Democrática e sua complexa configuração.....	26
<b>CAPÍTULO II - IMPORTÂNCIA DOS JOGOS INTERATIVOS E COOPERATIVOS PARA A PROMOÇÃO DA PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA .....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO III - GINCANAS ESCOLARES: ELO DE APROXIMAÇÃO DA COMUNIDADE PARA A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>46</b>
3.1 Ações escolares: da participação competente ao protagonismo da aprendizagem.....	47
3.2 Gincanas Escolares: contribuições desta prática para a participação da comunidade na gestão escolar .....	54
<b>CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>77</b>



## CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS

---

A Constituição Federal Brasileira de 1988 bem como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, Lei n. 9394 trazem em seus textos a gestão democrática da escola. No entanto, não basta apenas uma lei que a regulamente, é preciso vontade política e ações concretas que incentivem e facilitem a participação de todos os envolvidos neste processo. Neste sentido podemos questionar que ações a instituição de ensino pode realizar com essa finalidade. Os gestores e educadores estão preparados para a participação da comunidade na escola? A participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões da escola, quando e se acontecem, são bem recebidas e/ou aceitas pela gestão?

As pessoas não estão acostumadas à participação, é preciso aprender a participar. E para tanto a gestão escolar tem de dar abertura à participação e perceber essa participação da comunidade como um fator positivo de agregação de forças e empenhos em prol da educação dos alunos e do bem estar geral da instituição escolar.

Partindo do princípio de que a aprendizagem acontece na interação e na vivência de experiências, é necessário que a escola comece a problematizar as situações e instigar as crianças a se desenvolverem com autonomia, criatividade e criticidade desde os primeiros anos de vida. Para isso a escola deve buscar meios que oportunizem possibilidades para que o aluno crie, descubra, aprenda com os outros e com os seus próprios erros e acertos e utilize-se dessas aprendizagens para ampliar cada vez mais seu desenvolvimento intelectual e emocional, já que nas relações estabelecidas com os grupos, família e escola, a sua personalidade vai se constituindo. Surge então a função das instituições de ensino e dos profissionais da educação que com uma visão dinâmica e aberta para novas concepções de aprendizagem se empenham para estabelecer relações educativas através de ações permanentes e constantes que favoreçam vivências de participação e colaboração da comunidade escolar na perspectiva de chegar o mais próximo possível de uma escola que eduque para a vida em sociedade.

Diante dessa perspectiva, decidi pesquisar sobre o trabalho educativo desenvolvido por uma escola da rede estadual de ensino, localizada na periferia da cidade de Santa Maria-RS, no que diz respeito à utilização de Gincanas Escolares

como ferramenta de incentivo à aprendizagem da participação através do trabalho coletivo e as possíveis contribuições que essa prática pode trazer para a edificação de uma convivência mais democrática e, conseqüentemente, para a construção da gestão escolar voltada para esse mesmo objetivo.

Atuo na escola citada há doze anos. Destes, nove anos como coordenadora pedagógica e os três últimos como diretora. Diante do desafio de trabalhar com uma comunidade para mim desconhecida na época, dediquei-me a pesquisar a realidade da Comunidade local . Durante esse processo de pesquisa foi possível, realizar também a escuta sensível da necessidade dessa comunidade no que diz respeito as suas aspirações e desejos relacionados à escola e também à formação escolar das crianças, adolescentes e adultos que nela residem. Nessa trajetória de descobertas da realidade local e na tentativa de atender aos seus anseios e necessidades, busquei subsídios e embasamento teórico para o desenvolvimento de um trabalho educativo que de fato fosse significativo..

Ao chegar na escola, para atuar como coordenadora pedagógica, de imediato me deparei com a necessidade urgente de aproximar a comunidade escolar e local da escola, enquanto instituição responsável pela formação das pessoas que nela viviam. Com esse objetivo estabelecemos enquanto equipe algumas atividades a serem desenvolvidas durante o ano de 2000, que pudessem trazer pais e alunos a uma participação maior, como o dia da família na escola, festejos e formaturas.

Nesse contexto, surgiram também as Gincanas Escolares. Essas gincanas acontecem durante todo o mês de junho de cada ano letivo e tem o encerramento na Festa Junina da Escola. Participam das equipes todos os alunos da escola, pais, professores, funcionários e em algumas edições até pessoas da comunidade local, e mais apoiadores que as equipes podem convidar, dependendo do regulamento de cada edição. Acontece a cada ano a formação de uma comissão organizadora e avaliadora, composta pela equipe gestora, alguns funcionários e professores. Essa comissão é responsável pela elaboração do regulamento e das tarefas que serão propostas no decorrer da atividade. Para cada tarefa são atribuídos pontos que são conquistados pelas equipes conforme o desempenho da mesma.

Dessa maneira, desde o ano de 2000, já aconteceram várias edições da Gincana Junina Cultural e Recreativa da Escola e a cada edição percebe-se que o interesse e a participação da comunidade escolar crescem com relação a essa atividade e às tarefas nela propostas. Juntamente com esse interesse e participação é perceptível a transformação que ocorreu na escola quanto a maior proximidade da comunidade, o que faz com que a equipe gestora continue apostando nessa ferramenta como forma de manter uma boa relação com a Comunidade escolar e local. Também consequência desse trabalho pode-se perceber maior interesse dos alunos pelos estudos, o aumento na forma de organização e bom relacionamento nas turmas, o crescimento da valorização e dedicação para com a escola enquanto patrimônio, o desenvolvimento do espírito de competitividade saudável, o aumento da responsabilidade e compromisso de alunos e professores com relação à escola, e principalmente, aprendizagens de convivência coletiva com respeito e ética.

Nesta perspectiva, decidi realizar esse estudo de caso que se configura numa pesquisa referente às ações realizadas pela escola em estudo, na busca constante de aproximação da comunidade com a escola. Essa pesquisa tem como centro um olhar reflexivo sobre como e em que proporção esse tipo de atividade escolar, lúdica e interativa pode contribuir para o desenvolvimento de aprendizagens de convívio democrático e, que por consequência, como podem favorecer a aproximação da comunidade com a instituição e a sua maior participação na gestão escolar. Nesse sentido, a questão norteadora da pesquisa se configura da seguinte forma: como o envolvimento da comunidade escolar em gincanas escolares pode contribuir para a sua maior participação na gestão escolar?

O objetivo é de primeiramente investigar como o envolvimento da comunidade escolar em gincanas escolares pode contribuir para a sua participação na gestão escolar e a importância dessas para o estabelecimento de relações de proximidade entre a escola e a comunidade. Para isso, tecemos como objetivos específicos: compreender a constituição histórica da gestão escolar, identificando os elementos que configuram uma gestão escolar democrática; situar a importância dos jogos coletivos para a participação da comunidade na escola; e por fim, analisar a contribuição das gincanas escolares realizados em uma escola estadual de ensino para a participação da comunidade na gestão escolar.

Participaram desse processo de pesquisa e estudo a equipe gestora e a comunidade escolar da escola em todas as modalidades de ensino nela existentes, através dos instrumentos de observação e de entrevistas semi-estruturada e depoimentos.

Esse estudo de caso tem como primeira intenção a investigação que visa examinar em profundidade os diversos aspectos que envolvem a questão da participação da comunidade na escola. E intenciona também, através deste exemplo, estimular gestores e instituições à utilização de jogos coletivos como, as gincanas escolares como possibilidades de aprendizagens de participação mútua entre adultos, adolescentes e crianças. Pois segundo Paro ( 1992):

O que torna relevante um estudo de caso não é certamente, a representatividade estatística dos fenômenos considerados. Assim, por menos que seja a representatividade de uma parcela do conjunto em relação a esse todo, o importante é que valha pela sua “exemplaridade”. (PARO, 1992 p.256).

O trabalho de campo realizado através dessa pesquisa tem por objeto as ações realizadas pela escola, na tentativa de permanente aproximação da instituição com a comunidade escolar e local. Para tanto envolveu observações e entrevistas, bem como coleta de informações nos documentos oficiais da escola. As entrevistas foram do tipo semi-estruturadas com o envolvimento de pessoas e grupos da escola e da comunidade. De acordo com Manzini (2004), a entrevista semi-estruturada é aquela direcionada por um roteiro previamente elaborado, composto geralmente por questões abertas, o qual permite uma organização flexível e ampliação dos questionamentos à medida que as informações vão sendo fornecidas pelo entrevistado. As observações foram feitas ao longo do trabalho docente da pesquisadora nesta instituição de ensino e intensificadas nesse período de pesquisa dentro da unidade escolar, levando em conta todo o seu cotidiano nos mais diversos aspectos: atividades docentes, reuniões dos colegiados instituídos formalmente, professores, alunos, atendimento às pessoas da comunidade, rotina de trabalho, atividades e atitudes durante os recreios e períodos de aula, relações interpessoais<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> De acordo com Schutz (1979), as relações interpessoais são comportamentos resultantes da necessidade de ser aceito pelo grupo, necessidade de responsabilizar-se pela existência e manutenção do grupo, necessidade de ser valorizado pelo grupo.

estabelecidas no cotidiano e também nos momentos de conflitos e resolução dos mesmos pela equipe diretiva e demais envolvidos.

Partindo do princípio de que democracia e educação precisam caminhar juntas, tendo em vista sua importância na construção da liberdade social enquanto objetivo da educação (PARO, 2000), a gestão escolar necessita encontrar meios de tornar-se cada vez mais democrática. Nesta perspectiva este primeiro capítulo tem como objetivo central compreender e contextualizar os processos históricos da gestão escolar, refletir sobre o grande desafio de transformar a administração escolar em gestão escolar como espaço de participação da comunidade escolar nas decisões e desta forma identificar os elementos que configuram, apesar da sua complexidade uma gestão escolar realmente democrática.

O segundo capítulo trata-se do campo empírico dessa pesquisa e, portanto, tem a intenção de fundamentar a importância dos jogos coletivos na escola, mais especificamente as atividades desenvolvidas em gincanas escolares, para uma interação maior entre as pessoas de maneira lúdica e educativa, que resultará na aproximação da comunidade escolar com a escola.

Partindo da compreensão dos elementos que configuram a gestão escolar democrática e da função pedagógica dos jogos coletivos, o terceiro capítulo tem o intuito de relatar a trajetória e ações da escola em estudo, para o enfrentamento da necessidade de aproximação da mesma com a comunidade escolar. Para tanto, parte-se dos dados obtidas pelos instrumentos de pesquisa, para a fundamentação dessa prática como forma de participação e envolvimento responsável com a instituição escolar e com a gestão da mesma, à luz de estudos já realizados neste sentido.

Esta pesquisa tem a intenção de revelar possibilidades encontradas por uma escola da rede pública objetivando a aproximação da instituição com a comunidade escolar na qual está inserida. Intenciona-se também, semear a ideia de que é possível construir, através de atividades com jogos cooperativos, relações interpessoais e de ensino e aprendizagem significativas dentro das instituições escolares, voltadas a estimular e impulsionar participação responsável e competente, comprometimento dos sujeitos com a construção do seu próprio conhecimento numa experiência de convivência a partir de princípios democráticos.

# CAPÍTULO I

## ELEMENTOS QUE CONFIGURAM A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

---

O campo da Gestão Escolar, embora tão popular atualmente em decorrência das inúmeras reformas educacionais e das alterações na legislação que versa sobre esse tema, carece ainda ser melhor desvendado nas suas inúmeras formas de estruturação. Assim, ao falar sobre gestão educacional e escolar é necessário de imediato percorrer a trajetória por ela desenvolvida até hoje e definir alguns conceitos que nos remetam a entender o que é gestão, administração, democracia, participação, comunidade escolar interna e externa e seus papéis no cotidiano escolar e no desenrolar das práticas educativas formadoras de cidadãos.

Para melhor situar o leitor, consideramos oportuno inicialmente situar a compreensão dos conceitos acima citados, visto que durante o texto serão pormenorizados e relacionados diretamente à temática em estudo, porém sem esgotamento da reflexão do que cada conceito significa, dependendo do contexto em que são utilizados.

Valemo-nos inicialmente da definição desses termos encontrada no dicionário (Kury, 2001, p.381) que define gestão como “ato de ou efeito de gerir, gerência, administração”. O mesmo dicionário define administração como “ato ou efeito de administrar, direção, governo, conjunto de pessoal que administra”. Para o conceito de democracia encontramos nessa mesma fonte a ideia de “governo do povo, soberania popular, sistema de governo que se caracteriza pela liberdade do ato eleitoral, pela divisão dos poderes e pelo controle da autoridade” e, participação é definida como “ato ou efeito de participar, comunicação”.

Podemos ter de imediato, a noção de que administração e gestão referem-se ao mesmo ato em si, porém principalmente em assuntos relacionados à educação, o termo gestão possui mais amplitude visto que suscita a ideia de articulação em torno da gerência, ou seja, o interessante ou diferencial é a articulação das pessoas para agirem com co-responsabilidade pelas ações definidas coletivamente, caracterizando-se uma ação administrativa mais participativa.

Para entender o modelo de gestão vivenciado atualmente nas escolas brasileiras é imprescindível conhecer o caminho por ele percorrido desde o descobrimento do Brasil até os dias atuais, ou seja, a trajetória da educação brasileira durante mais de 500 anos. Primeiramente, o capítulo tratará de elucidar a trajetória da administração da educação no Brasil, evidenciando a legislação pertinente e conseqüentemente a educação da época, e, posteriormente, tratará das práticas e conceitos que embasam a gestão atual, que caminha para ser democrática e como esta se configura na legislação educacional atual.

### 1.1 Educação e contexto histórico

A história da Educação Brasileira pós-descobrimto, começa com a chegada dos primeiros jesuítas ao nosso país, com o objetivo de converter os índios ao cristianismo. Os jesuítas são peças fundamentais no processo de aculturação<sup>2</sup> imposto por Portugal na colonização do Brasil e, no ensejo de propagar a fé católica, de quebra, ensinavam aos nativos saberes básicos, como ler e contar.

O método de ensino intitulado *Ratio Studiorum*, elaborado pela Companhia de Jesus no final do século XVI, foi utilizado para catequizar no Novo Mundo, servindo aos interesses da colonização e da Igreja contra reformista. Os Jesuítas introduziram, a priori, o ensino profissional, seguido do ensino elementar, constituído de classes para ler, contar, escrever, soletrar e rezar em latim.

Desta forma, o povo indígena foi o eixo da atividade missionária no Brasil Colônia e, gradativamente, o ensino foi se organizando através de várias metodologias e recursos metodológicos como a música, o teatro e a dança. Nesta época o ensino era elitizado e enquanto os menos favorecidos eram simplesmente catequizados, a elite era contemplada com cursos universitários. Essa situação estendeu-se por longo período e após a expulsão dos jesuítas do país em 1759, quando aconteceu a primeira reforma de ensino no Brasil, momento em que se estruturou pela primeira vez o ensino público no país<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Processo de adaptação social de um indivíduo ou de um grupo a outro com que entra em contato (KURY, 2001. p.21).

<sup>3</sup> Conforme retrata Romanelli “Leigos começaram a ser introduzidos no ensino e o Estado assumiu, pela primeira vez, os encargos da educação.” (ROMANELLI, 1990, p. 38)

Surge então o Período Imperial, no qual o sistema de governo é a Monarquia Constitucional Parlamentarista, favorecendo a organização da economia e o início da exportação de diversas matérias-primas brasileiras principalmente para a Europa, com o surgimento das primeiras estradas de ferro no país. Um dos fatos mais marcantes deste período foi sem dúvida, a abolição da escravatura que causou grande problema social ao Império, pois os negros abolidos não tinham onde trabalhar para proverem o seu sustento para as crianças não tinham escolas. Como afirma Veiga (2008),

Sobre a escolarização de negros e mestiços ao longo do século XIX, poucos estudos foram realizados de maneira que dessem visibilidade a uma outra possibilidade de vida dos afrodescendentes que não associada ao mundo da escravidão ou da marginalidade. (VEIGA, 2008. p.10)

Neste período a educação primária e média era de competência das províncias conforme a 1ª Constituição Imperial do Brasil, de 1824, e o governo imperial se eximia de qualquer responsabilidade quanto a este aspecto. Assim, a educação continuava sendo aristocrática e excludente retratando o pensamento da sociedade desta época.

Com a chegada da 1ª Constituição Republicana do Brasil, em 1891, surge o presidencialismo e o voto aberto, porém restrito aos homens maiores de 21 anos, e o contexto histórico é de grande autoritarismo na administração pública, demonstrando total falta de democracia, o que se refletia na administração escolar neste mesmo período. Baseada no autoritarismo que previa ordem, disciplina e controle centralizado, tinha-se o objetivo de edificação de um ensino uniformizado através de currículo basicamente enciclopédico. Essas características eram reflexo do pensamento positivista que predominava no país neste período.

O positivismo também influenciou as teorias clássicas de administração, concebidas e adotadas no início do século XX, em virtude da ampliação do capitalismo industrial no mundo, em particular o fayolismo, concebido na França, o taylorismo e o fordismo, frutos do pensamento norte-americano. Tais teorias pensadas para otimização e eficiência da produção fabril, acabou se generalizando e atingindo as esferas de administração públicas. No Brasil tais teorias se refletiram na organização e administração do Estado, inclusive na educação.



Na Era Vargas, de 1930 a 1945, considerada como um período de grandes transformações em nosso país, tanto em termos econômicos, culturais e educacionais, incentiva-se no país o desenvolvimento da industrialização, que promoveu uma alteração no cenário das cidades ocasionado pelo grande aumento nos índices do êxodo rural, motivado pela busca de emprego nas indústrias das cidades.

A industrialização motivou a demanda da necessidade de ampliação da oferta educacional, pois as famílias que se mudaram para as cidades precisavam de escola para seus filhos. A educação passou a ser condição necessária para o desenvolvimento econômico do país, ainda que o nível de ensino difundido fosse apenas o primário. Segundo Drabach e Mousquer (2009):

Neste momento, o contexto educacional acadêmico encontrava-se imerso nos ideais progressistas de educação, em contraposição à educação tradicional, a qual não mais favorecia os ideais de desenvolvimento do país naquele período, que se voltava para o avanço da industrialização (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p.17).

Com essa realidade, surge o manifesto dos pioneiros da educação em defesa dos ideais de democracia e gratuidade do ensino. Há também uma grande luta contra o analfabetismo, que era gritante, e debates ideológicos relativos aos ideais de liberdade e democratização da educação, ou seja, a educação de massa começava a ser idealizada.

Para melhor entendimento dessa trajetória é interessante conhecermos melhor o modelo inicial de administração escolar que surgiu no período de 1930, com os pioneiros da educação, pois é este o modelo criticado a partir da década de 1980, e ainda é ele que, apesar das mudanças econômicas, sociais e culturais vivenciadas ao longo da história educacional, mantém-se impregnado nas ações educacionais, dificultando a construção de uma gestão realmente democrática.

O Manifesto dos Pioneiros da Educação defendia os princípios de laicidade, obrigatoriedade, gratuidade, universalização e nacionalização do ensino além de conter reflexões relacionadas à Administração Escolar.

Nesse período a ênfase foi para a formação do administrador escolar em bases científicas, pois o entendimento era de que através do administrativo, os aspectos pedagógicos seriam atingidos. Porém, a técnica administrativa empregada tornou o administrativo o centro do processo, no qual o aspecto pedagógico deveria

apoiar-se. Neste contexto a administração escolar, apoiada nos princípios da administração empresarial, científica e burocrática de Taylor, Fayol e Ford, destacavam o aperfeiçoamento dos procedimentos organizacionais e administrativos escolares. Ou seja, privilegiou-se a divisão do trabalho entre planejamento e execução, planejamento e sistematização minuciosa das atividades, a fim de obter economia de tempo, produtividade e eficiência na realização das tarefas (AZEVEDO, 1958).

A concepção de administração escolar que predominou durante todo este período apoiou-se no modelo clássico da administração empresarial. Ou seja, a administração era concebida como um processo técnico, cientificamente determinado e burocrático, cujo objetivo final era obter e manter a unidade, economia de tempo e de recursos e maior produtividade (CARVALHO, 2008). Esse processo envolvia normas rígidas, autoridade centralizada, hierarquia, planejamento, organização detalhada e avaliação de resultados.

A educação Brasileira nesse período foi marcada por manifestações estudantis que fomentaram e exigiram o surgimento de legislação específica para esse fim. Houve então a criação do Ministério da Educação e saúde e o surgimento da Escola Nova, enquanto teoria educacional capaz de atender às demandas da educação frente ao processo industrial, demonstrando a interligação da escola com o mundo do trabalho.

Segundo Vieira (2007), a ação orientadora do trabalho do Ministério da Educação neste período foi a reforma do ensino superior e secundário. A autora ressalta também a “forte influência do escolanovismo, traduzido no Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova (1932), marco referencial importante do pensamento liberal” (VIEIRA 2007, p.296) e que repercutiu em reformas e propostas ocorridas nesta área, em momentos posteriores. Segundo a mesma autora:

A Carta de 1934 foi a primeira a dedicar espaço significativo à educação, com 17 artigos, 11 dos quais em capítulo específico sobre o tema (cap.II, arts.148 a 158). Em linhas gerais, mantém a estrutura anterior do sistema educacional, cabendo a União “traçar as diretrizes da educação nacional” (art.5º,XIX), “fixar o plano nacional de educação compreensivo do ensino de todos os graus e ramos, comuns e especializados, organizar e manter” os sistemas educativos dos Territórios e manter o ensino secundário e superior no Distrito Federal (art.150), assim como exercer “ação supletiva na obra educativa em todo o País” (art. 150, “d” e “e”). (VIEIRA, 2007 p.298-297).

Neste sentido a organização e manutenção dos sistemas educativos permaneciam com os Estados e dessas e outras normas estabelecidas para o Plano Nacional de Educação surgiram o ensino primário integral e gratuito e a frequência obrigatória e com a finalidade de tornar a educação mais acessível, foi então normatizada a gratuidade do ensino para os cursos após o ensino primário.

Ainda com referencia a esta constituição, a autora destaca alguns itens que é conveniente citar nesse momento a fim de situar o leitor, como é o caso da oferta do ensino religioso em todos os cursos, mesmo que com a possibilidade de frequência facultativa e a proibição do voto aos analfabetos demonstrando a permanência do conservadorismo. Percebe-se então o grau de conservadorismo apesar do texto da constituição trazer ideias liberais como a gratuidade da educação primária e profissional, financiamento da educação, responsabilizar as empresas quanto a oferta de ensino primário gratuito a seus empregados, bem como a referencia a estabilidade dos professores e o direito a uma remuneração digna a esta classe, bem como a exigência de concurso público para ingresso ao magistério oficial. (VIEIRA 2007).

Após o golpe de Estado de 10 de novembro de 1937, Getúlio Vargas, com apoio militar, implanta o que denominou de Estado Novo, que durou até 29 de outubro de 1945, caracterizado pela centralização do poder, nacionalismo, anticomunismo e autoritarismo. O momento histórico corresponde ao início de um processo de mudanças no país, o que se reflete diretamente na área educacional, que vive então a retomada da centralização, já que nos anos anteriores a autonomia dos estados tinha florescido com o surgimento de vários movimentos reformistas.

A constituição de 1937, conhecida como a constituição do Estado Novo, coloca o dever do estado quanto à educação em segundo plano, pois atribui a União a função compensatória na oferta escolar do ensino pré-vocacional e profissional destinado às classes menos favorecidas, ou seja, ao estado cabia a função de compensar a oferta de educação apenas aos que não pudessem arcar com seus custos. Desta forma “o velho preconceito contra o ensino público presente desde as origens de nossa história permanece arraigado no pensamento do legislado escolanovista de que a educação gratuita é a educação dos pobres.” (VIEIRA, 2007, p. 298)

De acordo com esta mesma autora, a queda da ditadura do Estado Novo ocorre em final de 1945 e os anos quarenta se caracterizam por reformas educacionais importantes, como as Leis Orgânicas do Ensino e inúmeros Decretos referentes ao Ensino Industrial, ao ensino secundário e ao ensino comercial. Com a criação do Serviço Nacional de Aprendizagens Industriais, o SENAI, são propostas medidas relativas ao ensino primário, ao ensino normal e ao ensino agrícola e também instituído o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, o SENAC.

Vieira (2007, p.299) acrescenta ainda que “com a Reforma Capanema o sistema educacional brasileiro não só mantém como acentua o dualismo que distingue a educação escolar das elites, da ofertada as classes populares”, a partir da dualidade entre o ensino profissional e o propedêutico. Essas diretrizes orientam a educação nacional até “a promulgação da primeira Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional (Lei nº 4.024/61), como expressão da necessidade histórica de estruturação do sistema nacional de educação.”

Segundo Vieira (2007, p.300) “os primeiros anos de redemocratização são agitados também no campo da educação, pois o conceito de democracia limitada também se aplica às ideias pedagógicas que circulam nesse período”. Assim não é de se estranhar a convivência de tendências liberais e conservadoras a cerca da educação que vivenciamos até os dias atuais, pois refletem a caminhada histórica da mesma.

Após vivenciar a experiência de redemocratização, o País volta a mergulhar numa fase marcada pelo autoritarismo, com o golpe militar ocorrido no ano de 1964. O Brasil passa a viver um sistema capitalista com medidas repressivas que reprimem toda e qualquer manifestação de cunho democrático. No que se refere à educação, acontece nessa época um período de retrocesso significativo, já que as escolas públicas foram sucateadas e os direitos estudantis retirados.

A Lei 5692/71, surge com o objetivo de primar por reformas educacionais baseadas na profissionalização compulsória do ensino secundário, visando à formação de mão de obra para o mercado de trabalho, e a metodologia de ensino adotada configura-se na pedagogia tecnicista. A falta de investimentos na educação não atingindo a infraestrutura básica necessária e a ausência devida de formação de professores para a oferta do ensino técnico, conduziu ao fracasso do ensino secundário profissionalizante nas escolas públicas. Enquanto isso, as escolas

particulares não se curvaram a profissionalização compulsória, tendo em vista os custos para a sua promoção com qualidade, e continuaram a oferta dos cursos propedêuticos que já faziam com qualidade, acirrando ainda mais a dicotomia de qualidade na formação pública e privada.

Frente a essa realidade, em 1982, acontece a Reforma da reforma, a partir da Lei nº 7.044/82, anulando a obrigatoriedade do ensino profissionalizante nesta etapa da educação.

No final dos anos 70 e início dos anos 80, as lutas pela democratização da sociedade se fortaleceram, criando um contexto propício à ampliação e à reorganização dos movimentos sociais. Presenciou-se então, no início da década de 80, uma ampla mobilização da sociedade em favor das eleições diretas para os cargos executivos, inclusive para a presidência da República e com esse movimento nota-se também um aumento do controle público sobre o Estado.

Surgem então as primeiras manifestações para eleições diretas dos dirigentes de instituições de ensino, como também para a criação de colegiados escolares, eleitos pela comunidade, com o intuito de democratizar a gestão na escola. Essas propostas dos movimentos em defesa da educação foram enfim contempladas na Constituição Federal, promulgada em 1988.

Com a abertura política do país, nasce a Nova República, na qual vivemos até o presente momento. Neste contexto histórico, muitas modificações ocorreram entre elas à promulgação de Nova Constituição, a recessão econômica, as eleições diretas, o plano real e o neoliberalismo, enquanto estratégia do Estado para a estabilização econômica, o que trouxe grandes implicações para o campo educacional.

Surge a proposta da gestão democrática que ganhou forma neste contexto de transição democrática e na contestação das práticas de gestão escolar dominantes e vigentes durante o regime militar e na luta pela construção de uma nova escola, isto é, uma escola aberta à participação popular e comprometida com seus interesses históricos, com vistas a mudanças sociais significativas.

No entanto cabe salientar que tais mudanças significativas na área educacional, são fruto de muita luta dos segmentos progressistas da sociedade, em especial dos educadores e alunos, que através de discussões acerca da realidade educacional, constituíram as comissões e subcomissões que discutiram a educação

com as comunidades escolares, através da Constituinte. Pois sabemos que o fato das Leis Federais assegurarem a gestão democrática nas escolas públicas, por si só não garantiria a sua efetivação, não fosse a mobilização das comunidades estudantis em torno da discussão e do levantamento de possibilidades para essa prática tornar-se de fato um processo de participação de todos os segmentos escolares.

Como vimos, as políticas públicas da educação são atreladas ao contexto histórico econômico, social e político da sociedade. Assim, logicamente as modificações nessas esferas interferem diretamente na esfera educacional do país, como traduzem Drabach e Mousquer (2009):

Com a reabertura político-democrática no Brasil, é assegurado na Constituição Federal de 1988 e, em 1996, na LDBEN nº 9.394, a Gestão Democrática do Ensino Público. Esta normativa, reconhecida como conquista das forças civil-democráticas, visa introduzir um novo tipo de organização escolar, calcado nos princípios da democracia, autonomia e construção coletiva, em oposição ao caráter centralizador e burocrático que vinha conduzindo este campo (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p 259).

Neste sentido, hoje a Constituição Federal, a LDB 9394/96, Planos Nacionais de Educação, o Estatuto da Criança e do Adolescente e demais leis do âmbito educacional, têm a visível preocupação com a melhoria de acesso, permanência e qualidade na educação brasileira, bem como com a redução da desigualdade social. A estes objetivos, remete-se diretamente a necessidade de colocar em prática, mesmo que com muitas barreiras sociais e culturais, uma Gestão Educacional e Escolar, que assegurada pela legislação acima, deve ser pautada pelos ideais democráticos.

## **1.2 Da administração escolar à Gestão escolar como espaço de participação: um desafio**

Como temos visto com a Constituição Federal de 1988 e com a LDBEN nº 9394/96 surge a normativa da Gestão Democrática do Ensino Público, embasada nos princípios da democracia, autonomia e construção coletiva. No entanto essa prática, ainda que promissora, é nova e carece de análises permanentes, a fim de

que não seja apenas uma nomenclatura nova no campo escolar, mas que realmente repercuta em transformações expressivas para a educação.

Com esse intuito, no meio educacional, o termo administração foi aos poucos sendo substituído pelo termo gestão, por ser o segundo um termo mais amplo, com um caráter mais humano por tratar-se de *gerir*, no sentido de envolver a participação de todos os envolvidos no processo. No entanto é imprescindível que as discussões reflexivas em torno desse tema prossigam permanentemente, pois a alteração quanto a utilização do termo gestão, não pode significar apenas uma mudança terminológica, mas alteração conceitual e mesmo paradigmática, discussão essa que é alvo de controvérsias dentro o contexto educacional.

Para alguns estudiosos da área educacional, essa alteração de terminologia não passa de mera transposição de conceitos da área empresarial, para o campo educacional com o termo gestão. Para outros, o termo gestão remete o contexto educacional a repensar as suas ações administrativas e tem por finalidade maior ultrapassar o caráter meramente administrativo, que a direção da escola assumiu por longo período, em gestão de pessoas, recursos e processos educativos que nos tempos atuais exigem o envolvimento e a participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola.

Desta forma, e numa caminhada constante, a gestão escolar vai aos poucos se redefinido, passando de mera executora de ações administrativas, para estimuladora e proporcionadora de participação da comunidade escolar, que deve assumir, juntamente com a equipe diretiva da escola, a função de gestor, ou seja, atuar como protagonista dos processos educacionais e administrativos voltados à educação que almejam para as crianças, jovens e adultos da sua comunidade local. Assim a gestão passa a ser sinônimo de ambiente participativo e autônomo, o que supõe trabalho coletivo e compartilhado por várias pessoas, com a finalidade de atingir objetivos e metas comuns. Segundo LUCK (2000) para isso o gestor torna-se:

[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (LUCK, 2000, p.16).

Nesta trajetória, podemos perceber que a administração adquire diferentes conotações ao longo do tempo e segundo Paro (2002) administrar a escola pública

não se reduz a aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados muitas vezes, de empresas e que nada tem a ver com os objetivos educacionais, pois a administração escolar segundo esse autor possui uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, que possui o lucro como objetivo principal, mesmo que isso prejudique a realização humana. Pois, “se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los” (PARO, 2002, p.7).

Neste sentido a principal característica defendida pelo autor é de que, se tratando de administração escolar é necessário práticas com preponderância de caráter político em detrimento do caráter técnico, com prioridade para a que a participação dos sujeitos no processo educativo aconteça efetivamente e o mesmo seja voltado às necessidades da população envolvida e a valorização de sua cultura.

Com a aprovação do princípio de “Gestão Democrática do Ensino Público”, na Constituição Federal de 1988 e a partir de reflexões acerca de conceitos e práticas de administração escolar que começa a surgir na literatura o conceito de gestão escolar, como bem nos traz Drabach (2009),

[...] pode-se notar nos escritos atuais sobre gestão escolar que o vocábulo administração continua sendo usado, porém, na maioria das vezes, com sentido diferenciado daquele historicamente utilizado, passando a agregar a dimensão político-pedagógica nesta prática. [...] frente a esse desencontro de termos, concorda-se com a ideia de que o principal elemento é a mudança de concepção e, conseqüentemente, da prática, do que propriamente a mudança de termos. O importante é que se tenha claro a função político-pedagógica que deve assumir a gestão/administração escolar, concebendo o papel fundamental da participação. (DRABACH, 2009, p. 60)

Portanto pode-se dizer que administrar/gerir demanda necessidade de interação, cooperação, tomada de decisões e comprometimento de todos os envolvidos e não somente dos gestores propriamente ditos ou designados para a função. O termo Gestão vai assim ganhando corpo no campo educacional pelo reconhecimento da necessidade e da importância da participação da Comunidade Escolar de forma efetiva, consciente e esclarecida nas tomadas de decisões, com a finalidade de organização e planejamento das atividades educativas em busca da ampliação da qualidade da educação.



Nesta ótica, a gestão educacional vai tomando forma e tem como objetivos organizar e normatizar os espaços educativos, a fim de que todos sejam respeitados em seus direitos e deveres e para garantir o sucesso na área educacional. É portanto, o espaço de normatização das leis que gestam a educação, é o macro campo que administra, planeja, organiza, avalia e reorganiza a educação na sua totalidade, ou seja, em âmbito geral.

A gestão educacional pode ser considerada como resultado do processo de articulação nas diferentes e distintas esferas governamentais para colocar em evidencia a legitimação das políticas públicas através de programas, projetos e financiamentos voltados à educação. Dessa maneira a gestão educacional busca estabelecer e dinamizar as relações existentes entre a legislação e as instituições de ensino, de maneira dialética, fomentando a participação consciente e responsável de todos os sujeitos nela envolvidos. Então podemos dizer que a Gestão educacional gesta relações emocionais e intelectuais que resultam em aprendizagens mútuas que vão além e muito, além de conteúdos.

A gestão educacional só existe em função da gestão escolar, que por sua vez organiza ações no âmbito da escola através de planejamentos, acompanhamentos e avaliações permanentes do processo que tem como finalidade garantir o ensino e aprendizagem de todos. A Gestão Escolar é a gestão da escola em si, as suas ações, a organização do seu cotidiano através das atividades pedagógicas, administrativas, culturais, filosóficas e financeiras desenvolvidas nela e a sua articulação com a Comunidade escolar.

Em resumo, o termo gestão está diretamente ligado ao fortalecimento da democratização e caracteriza-se pela participação de todos na tomada de decisões que dizem respeito aos interesses coletivos. Portanto, nessa caminhada permanente em busca da participação responsável e comprometida, a gestão pode transformar-se em democrática, tendo em vista que a responsabilidade e a autoridade compartilhada são os maiores desafios dessa construção.

O afastamento de decisões centralizadas torna a participação um meio de fortalecimento para as instituições escolares que vivenciam tempos de mudanças e incertezas diante da sociedade. Assim, pode-se entender que quanto mais compartilhadas são as decisões, mais democrática torna-se a gestão. Portanto, o grau de democracia numa gestão pode ser evidenciado pela intensidade e qualidade

da participação das pessoas envolvidas no processo. O envolvimento dos sujeitos na tomada de decisões é que resulta em possibilidades de transformações no seu campo de atuação.

Cabe aqui refletirmos e tomarmos ciência sobre o conceito de participação, pois é importante distinguir a participação na execução, da participação na tomada de decisões. A comunidade escolar precisa participar das decisões, não apenas da execução, como veiculam as políticas neoliberais e iniciativas da rede globo, como Amigos da Escola. Conforme Paro (2002) essa visão, obviamente não elimina a participação na execução, porém a percebe como o meio, já que o fim deva ser a participação como partilha do poder, ou seja, participação na tomada das decisões. Nesta ótica, o autor ressalta que:

[...] é importante ter sempre presente este aspecto para que não se tome a participação na execução como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões, quer como maneira de escamotear a ausência desta última no processo. (PARO, 2002, p.16)

Desta maneira, ao nos referirmos à gestão escolar estamos tratando da forma de organização do trabalho dentro das instituições de ensino que podem levar em consideração, ou não, as bases teóricas da democracia como construção coletiva para o bem da coletividade e da maioria. Neste sentido cabe a nós educadores atentarmos para a ausência de neutralidade nesta construção, já que somos seres sociais e políticos e no geral reforçamos na escola, mesmo que não intencionalmente, as necessidades do contexto no qual estamos convivendo, ou seja, da sociedade. Assim a construção coletiva de um espaço público democrático acontece basicamente, quando se traduz e se edifica pela participação consciente e responsável, em práticas sociais.

### **1.3 Gestão Escolar Democrática e sua complexa configuração**

A gestão democrática a partir da LDB 9394/96 se constitui por meio de mecanismos de gestão como os Conselhos Escolares, Projeto Político Pedagógico e Eleição de Diretores, dentre outros mecanismos não menos importantes. No entanto há a necessidade de tratar nesse texto, os já mencionados, por este trabalho versar

sobre formas possíveis de estimulação da participação da comunidade escolar na gestão da escola.

No processo de democratização da escola pública torna-se indispensável a criação e colaboração de colegiados e agremiações, pois uma das características da democracia é o compartilhamento das decisões e informações. Compartilhar decisões significa envolver a comunidade escolar que são os pais, alunos, professores, funcionários e a comunidade local que são as outras pessoas da comunidade externa, na gestão escolar.

Nesta perspectiva as decisões, quando são coletivas, tem um valor qualitativo muito maior do que as individuais porque representam, de fato, os anseios da comunidade e neste caso, a gestão escolar pode contar com um empenho e comprometimento maior dessa comunidade na efetivação, no acompanhamento e na avaliação dos resultados obtidos pela instituição educativa. Portanto, a efetivação da gestão democrática passa, condicionalmente, pela participação dos colegiados, associações e agremiações, constituídos pela comunidade escolar interna e externa conforme afirma Abranches (2003):

Os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas. (ABRANCHES 2003, p. 54)

Embora esse processo de gestão tenha avançado muito, ainda está longe de ser considerado ideal, pois a existência de colegiados não assegura o processo participativo. A dificuldade pode estar na falta de incentivo, informação, formação e tomada de consciência da própria comunidade educativa, no que diz respeito ao significado e valor da sua participação para o desenvolvimento de práticas sociais e educativas mais democráticas. Abranches (2003, p. 67) salienta “que os indivíduos se inserem nos colegiados, participam de suas atividades, mas não sabem definir o que seria essa prática”.

Partindo do pressuposto de que só se valoriza o que se conhece, é de suma importância para a construção de uma gestão escolar democrática, que a comunidade escolar tome ciência a respeito do conceito, amparo legal e atribuições referentes aos colegiados de participação existentes nas escolas.

A gestão escolar, atualmente está vinculada, mesmo que em caráter as vezes pouco efetivo, ao Conselho Escolar, Conselho de Classe Participativo, Círculo de Pais e Mestres e Grêmio Estudantil. Esses colegiados surgem na tentativa de diminuir a distância entre a escola e a comunidade e de transformar práticas pouco democráticas, que ainda imperam em algumas instituições de ensino, em momentos de construções e tomadas de decisões coletivas em prol da escola enquanto instituição escolar formal e organizada a serviço dos educandos.

É possível, no entanto, através de uma gestão escolar realmente comprometida com a sua função social, que é a de formar cidadãos conscientes e responsáveis, diminuir a distância entre a teoria das regulamentações e estatutos e a prática cotidiana. Isso acontece se a escola, enquanto instituição educacional, lançar mão de estratégias que oportunizem o acolhimento e agregação dos envolvidos no processo, dando-lhes espaço, voz e vez de participação.

Para tanto é necessário que a escola, enquanto instituição de ensino promova espaço de formação e esclarecimentos para que a Comunidade escolar conheça a legislação e reconheça a sua força de participação através desses colegiados, pois segundo compreende-se por colegiado uma “instituição cujos membros têm poderes idênticos” (CEGALLA, 2005, p. 208) e, portanto força decisória diante da demanda de enfrentamentos necessários à qualificação da escola pública.

A atuação dos Conselhos Escolares assegura a autonomia da escola, fortalece a gestão, e vai transformando o conceito de escola pública que antes era intitulado pelo senso comum como escola do governo e, somente sob a sua total responsabilidade, em uma escola que efetivamente pertence e é dirigida com a real participação da comunidade a qual está inserida e a qual está a serviço.

Tornar a gestão da escola democrática é o ponto de partida para que consigamos mudanças realmente qualitativas no ensino público, no entanto percebe-se claramente que nessa trajetória há mais dificuldades que facilidades. Apesar das inúmeras tentativas da legislação que cada vez mais pressiona e define por meio de leis a implantação de uma prática educativa voltada ao respeito às individualidades e á realidade social, percebe-se ainda que as dificuldades existentes não são poucas.

Neste sentido podemos citar a cultura autoritária do ensino da qual são fruto, a maioria dos educadores, a ausência de recursos financeiros, a desmotivação dos

professores e a falta de participação dos pais na escola e na vida escolar dos seus filhos.

Todas essas dificuldades são barreiras intransponíveis se os sujeitos envolvidos no processo educativo, não tiverem ciência destas e juntos, unindo esforços e ações se empenharem em transformá-las em trampolim para a construção de uma educação pública de qualidade. É preciso ter ciência de que as políticas públicas, por melhores que sejam não acontecem sem as pessoas, sem a vontade política de quem deseja fazer e construir uma história diferente.

A gestão escolar então, tem a finalidade de transformar metas e objetivos educacionais em ação, dando concretude as direções traçadas pelas políticas públicas e para ser democrática deve ser uma dinâmica a ser efetivada nas escolas para garantir processos coletivos de participação e decisão.

Desta forma a gestão escolar democrática baseia-se na luta pela garantia da autonomia e constitui-se de um fazer coletivo, permanentemente em processo de mudanças e reconstruções inerentes das necessidades sociais, as quais fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem a finalidade da escola.

Assim, pode-se perceber alguns elementos fundamentais na configuração da gestão escolar que tem aspirações democráticas. Dentre outros, não menos importantes, destaco: sonhar com uma educação possível, efetivar a elaboração coletiva das diretrizes e objetivos da escola através do seu Projeto Político Pedagógico (PPP), fomentar a participação da comunidade externa na escola, exigir o cumprimento da legislação e, avaliar constante e permanente todo e qualquer atividade escolar desenvolvida.

Toda vez que se fala de uma gestão escolar democrática, de escola democrática, de gente feliz na escola, enfim, isso acaba sendo considerada utopia. Utopia no dicionário está definida como *fantasia, sistema ou plano irrealizável*, ou seja, utopia é algo que nunca se alcança. Certo? Mas isso não quer dizer que não possa vir a acontecer e também não impede que aquele que sonha e deseja continue motivado a caminhar, a procurar, a lutar para alcançar. Essa busca incessante por algo difícil de ser atingido é que faz com que alguns atinjam metas e patamares para a maioria impossível.

Pois bem, acredito ser de suma importância que a Educação Brasileira, através de seus sujeitos, não desista de ir a busca, de lutar e de sonhar por uma educação realmente democrática e libertadora que talvez não a alcançamos na sua totalidade, mas consigamos chegar mais próximo assim que tomarmos consciência dela. E para reforçar, Paro (2002) nos diz que:

A palavra utopia significa o lugar que não existe. Não quer dizer que não possa vir a existir. Na medida que não existe, se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução de problemas, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola. (PARO, 2002, p.9)

Continuando a refletir, em se tratando de educação, sonhar isolado não tem sentido, é preciso sonhar coletivamente o mesmo sonho, sonhar grande, sonhar enquanto povo, enquanto classe. Diante disso, pode-se perceber claramente que diante da tomada de consciência do valor do objetivo almejado, nesse caso a democratização do ensino, impulsiona-se para a descoberta de estratégias de construção dessa educação voltada a constituição de seres humanos melhores, à coletividade e às práticas educativas de qualidade.

Partindo dessa premissa de que é preciso sonhar e ir a busca do que possa parecer impossível realizar, é que algumas instituições de ensino estão caminhando e realizando práticas educativas de qualidade. Mesmo que essas práticas aconteçam de formas isoladas e diminutas, nos fazem refletir sobre a possibilidade de serem viáveis para toda a educação. Talvez práticas isoladas aconteçam porque a democratização ainda não seja sonhada pela maioria.

Se faz necessário, cada vez mais, resgatar o conceito de utopia, sinônimo de esperança à partir da compreensão Freireana como crítica ao neoliberalismo na educação, esperança impregnada da preocupação de libertar o ser humano do discurso ideológico pragmático. Para Freire (2006 p.72), a esperança é inerente à própria natureza humana, sendo concebida como horizonte e princípio de emancipação do ser humano na medida em que este se reconhece como inacabado historicamente e se coloca num movimento de busca constante para desvendar as razões legítimas de sua existência no mundo, num constante processo de humanização.

A esperança faz parte da natureza humana. Seria uma contradição se, inacabado e consciente do inacabamento, primeiro, o ser humano não se inscrevesse ou não se achasse predisposto a participar de um movimento constante de busca e, segundo, se buscasse sem esperança. A desesperança é a negação da esperança. A esperança é uma espécie de ímpeto natural possível e necessário, desesperança é o aborto deste ímpeto. A esperança é um condimento indispensável à experiência histórica. Sem ela não haveria história, mas puro determinismo. Só há história onde há tempo problematizado e não pré-dado. A inexorabilidade do futuro é a negação da História (FREIRE, 2006: 72)

Assim, Freire concebe o mundo como o lugar de várias possibilidades, onde a esperança coloca o ser humano numa posição de convicção acerca da capacidade de suas possibilidades e o faz capaz de recriar e transformar a realidade em que se encontra.

Tal concepção abre perspectiva para uma consistente prática educativa, capaz de superar as “certezas” implícitas no discurso neoliberal que tratam a realidade de forma determinista e inexorável, transformando o mundo num sistema fechado e acabado sem possibilidade de um projeto alternativo em constante formação e desproblematizando o futuro como se fosse impossível pensar ou imaginar um “não lugar” para além deste sistema:

A desproblematização do futuro numa compreensão mecanicista da História, de direita ou de esquerda, leva necessariamente à morte ou à negação autoritária do sonho, da utopia, da esperança. E que, na inteligência mecanicista portanto determinista da História, o futuro é já sabido. A luta por um futuro assim “a priori” conhecido prescinde da esperança (FREIRE, 2006: 73).

Partimos deste anseio lembrando as palavras de Freire já no início de sua Pedagogia da Esperança: “há uma esperança, não importa que nem sempre audaz, nas esquinas das ruas, no corpo de cada um e de cada uma de nós” (FREIRE, 1992, p.10). A esperança, que tenta exprimir simplesmente uma vontade de ser, de existir, de resistir, tem numa relação direta com a prática, e o poder de antecipar o futuro numa ação libertadora.

Com essa visão, a ideia de construção/ação coletiva “esperançosa” aponta na direção da articulação entre o individual e o coletivo. Isto implica a valorização das diferenças como constitutivo do próprio coletivo, bem como a valorização do processo, onde nada está pronto e acabado. É um processo de permanente busca

da liberdade e do aperfeiçoamento do ser humano junto com os outros, ou seja, crescimento na e pela coletividade.

Assim a produção do Projeto Político Pedagógico da escola tem estreita relação com a ação coletiva, pois a mesma é a sua base e a garantia de que o decidido e definido nele sejam os objetivos e desejos da comunidade que o construiu. Pois, onde se constrói coletivamente os objetivos, as ações e os resultados são maiores e vivenciados por todos com alegria e comprometimento. Esses resultados vão muito além da sala de aula, pois o Projeto Político Pedagógico é muito mais do que um documento. É a materialização do que nele está posto. É o cotidiano escolar com todas as suas alegrias e frustrações decorrentes das relações e ações estabelecidas entre os sujeitos.

Uma escola de qualidade, voltada para os interesses sociais, é uma prerrogativa para sustentar projetos pedagógicos os quais definindo suas propostas, devem facilitar a promoção da população a níveis cada vez mais altos do sistema educativo. A ideia é construir uma instituição educativa com vistas à conquista da autonomia intelectual dos sujeitos, compreendida como a condição de alguém que se autodetermina, entendendo-se que, com a autonomia intelectual, criam-se condições para decisões participativas conscientes. (PEREIRA 2008, p 343)

Mais uma vez voltamos a citar a LDB nº 9.394/96 que redimensiona o conceito de escola e deixa explícito que está nas mãos dos sujeitos que fazem a escola, a definição da organização do seu trabalho pedagógico. É a autonomia que chega às escolas e com essa autonomia a grande responsabilidade da escola definir os caminhos e rumos que irá tomar. Para isso é necessário planejamento, pois nada acontece por acaso ou como num passe de mágica, é preciso antever o futuro. Planejamento significa ato de planejar, plano de trabalho, elaboração de metas e definição dos meios e recursos para atingi-las.

Para definir caminhos a escola precisa primeiramente ter clareza para onde quer caminhar, que objetivos quer atingir, que alunos formar. Precisa ter um projeto, o seu projeto. Então tem de se organizar para que esse projeto realmente seja forte e ao mesmo tempo flexível, seja um compromisso com e para a comunidade na qual esta inserida. A comunidade é a escola, então quem vai definir os rumos a serem tomados e os caminhos a serem percorridos é a própria comunidade escolar. E não deve fazer essa tarefa apenas para cumprir a legislação e sim porque esta é a



função da escola: educar para a vida em sociedade procurando sempre melhorar a sua qualidade educativa.

Se for um projeto da escola e da sua intenção enquanto instituição de ensino, então é um Projeto Político Pedagógico e por isso deve ser construído por todos os sujeitos que fazem parte da comunidade escolar. Ela melhor do que ninguém poderá diagnosticar as prioridades, discutir e definir as concepções que tem de escola, sociedade, currículo, ensino-aprendizagem e organizar suas atividades a fim de atingir os objetivos definidos e as metas traçadas na e pela coletividade.

Segundo Pereira (2008):

Compreender a educação frente aos interesses do capital numa sociedade de desiguais implica a construção de um projeto pedagógico que tenha como ponto de partida a análise do contexto em termos macro e micropolítico-sociais, a partir de seus determinantes econômicos. Nestes termos, o projeto pedagógico voltado para a formação da cidadania, só se dará, quando a escola, coletivamente e, consciente do mundo que a cerca e que a produz, tomar suas decisões. É o resultado da consciência política que deve nortear a prática da gestão democrática que tem sua base de sustentação na descentralização administrativa e na autonomia escolar. (PEREIRA, 2008,p 347)

O Projeto Político Pedagógico é a identidade da escola, é a sua razão de ser, então sua elaboração e reelaboração deve ser um processo democrático de permanente discussão na comunidade escolar, ou seja, da responsabilidade de todos. Sendo o Projeto Político Pedagógico um instrumento técnico, um documento, deve este retratar a realidade da escola, sua intencionalidade educativa e conseqüentemente estar em permanente avaliação para que mantenha seu foco naquilo que foi traçado, planejado.

Sabe-se que os desafios do cotidiano escolar são muitos, por isso devem ser enfrentados de forma participativa por todos, pois quem participa se compromete e sente-se responsável pelo bom andamento do que foi planejado. Assim, se a construção do projeto político pedagógico da escola for realizada de forma democrática e participativa, por todos os segmentos envolvidos nos processos pedagógicos e administrativos da instituição, como gestores, técnicos, pais, alunos, funcionários e professores será um documento que terá vida, pois representará o que acontece no dia a dia da instituição. Daí a concepção de projeto pedagógico

como elemento responsável pela sistematização do trabalho que a escola desenvolve.

Quando a responsabilidade e a autoridade são compartilhadas nas tomadas de decisões, a participação da comunidade interna e externa da escola nas execuções pode ser evidenciada. O comprometimento nas execuções das ações só ocorre na medida em que a tomada de decisões seja coletiva e pensada de maneira a ser para o bem dessa mesma coletividade, ou seja, da comunidade educativa, já que estamos nos referindo a construção e permanente reelaboração dos Projetos Políticos Pedagógicos nas escolas.

Além dos órgãos colegiados e do Projeto Político Pedagógico é impossível falar da democratização do ensino público, sem fazer alusão a eleição de diretores escolares, por ser essa uma ferramenta indiscutivelmente democrática e que está em execução na maioria das escolas brasileiras, mas que ainda necessita de ajustes. Ajustes esses que somente o esforço de todos os segmentos da escola pode fazer, pois para que se efetive a democracia, é necessário participação.

Bem, vamos aqui pensar a gestão democrática a partir da eleição de diretores como um dos pressupostos para a melhoria da qualidade da educação. Dessa forma, procura-se compreender essa nova maneira de gerir a educação numa perspectiva mais atuante dos segmentos escolares, na tentativa de minimizar as sequelas e mazelas de um passado histórico de falta de autonomia e autoritarismo que moveu por longo período a educação brasileira.

Para isso, mais uma vez nos reportamos a Constituição Federal do Brasil, que em seu artigo 206, parágrafo VI, estabelece a "gestão democrática do ensino público, na forma da lei", corroborando para a efetiva democratização da gestão escolar e garantindo meios de ampliação da participação da comunidade escolar na gestão da escola pública. O que é definido como gestão democrática participativa com eleições diretas de diretores, validadas pela presença da comunidade escolar.

Portanto, a gestão democrática não pode por si só ser representada pelo diretor escolar e nem pode ser vista como a solução de todos os problemas de um estabelecimento de ensino ou da educação, mas a sua implementação é, hoje, "uma exigência da própria sociedade, que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade" [...] (GADOTTI; ROMÃO, 2003, p. 92 ).

Certamente, a implantação de eleições diretas de diretores tem o objetivo de colaborar para a concretização da gestão democrática, apesar não garantir que durante o mandato do diretor eleito as manifestações de democracia irão acontecer naturalmente, já que o processo democrático para a eleição de diretor de escola, é novo e ainda não bem compreendido pela comunidade escolar interna e externa pela sua própria complexidade e também pelo despreparo de todos os envolvidos no sistema educativo, para a participação consciente e responsável.

Alguns gestores não conseguem estabelecer a gestão democrática, talvez por falta de compreensão de que a ação do gestor não pode ser individual, até porque o próprio conceito de democracia demanda uma participação de todos nas decisões e execuções do definido pela coletividade. O que ocorre, na verdade, é que esses diretores/gestores são eleitos, mas não sabem exatamente quais são suas funções com relação a gestão democrática, ficam divididos entre o que os elegeram e as instâncias de domínio público e as exigências legais.

Essa situação dificulta o trabalho do gestor, que ao exercer a função de mediador na relação entre Estado e comunidade escolar, tanto é responsável por toda parte financeira e escriturária da escola, representada pela área administrativa, como pela parte social, na qual precisa lidar com uma diversidade de situações com as quais muitas vezes não está habituado, mas necessárias para garantir a mediação entre comunidade e poder público.

A postura do gestor escolar sofreu mudanças com a chegada da gestão democrática no que se refere à área pedagógica, pois a mesma exige mais sensibilidade às necessidades de organização dos segmentos escolares, presença e maior participação dos pais na vida escolar dos filhos e respeito aos anseios da comunidade local, aos professores e aos educandos.

Segundo Gadotti e Romão (2003):

O diretor de escola é, antes de tudo, um educador. Enquanto tal possui uma função primordialmente pedagógica e social, que lhe exige o desenvolvimento de competência técnica, política e pedagógica. Em sua gestão, deve ser um articulador dos diferentes segmentos escolares em torno do projeto político-pedagógico da escola. (GADOTTI, ROMÃO, 2003, p. 102)

Devido a essa forma de gerir a escola, o gestor precisa estabelecer uma nova relação entre os componentes da comunidade e o Estado, e assim aproximar a comunidade escolar e local da sua gestão, porém essa relação de proximidade não é simples de se estabelecer e enquanto não se efetiva dificulta a gestão.

Pode-se perceber que gerir uma escola democraticamente não é tarefa fácil, mas é possível através da criação e estabelecimento de estratégias para que a comunidade escolar interna e externa tenham a possibilidade de participar das decisões da escola, sentindo-se parte dela.

No entanto nem sempre onde acontece essa possibilidade, a participação se torna efetiva, nem tampouco o fato de que o professor que possui curso superior e cursos de especialização possa concorrer à função de diretor, garante que se eleito torne-se um gestor democrático. Nada é garantido, nada é absoluto.

O perceptível, no entanto, é a mudança positiva nas instituições que estão caminhando em busca de uma gestão democrática, pois a comunidade sente-se mais à vontade para estar com a direção, opinando, tirando dúvidas, participando dos eventos e das decisões. Nesse contexto a comunidade, mesmo que quando não solicitada, dirige-se à escola para conversar com o gestor, com os professores, com os funcionários, porque se sente bem vinda e sabe que será ouvida.

Assim percebe-se que existem escolas que estão conseguindo conquistar, com simplicidade e humildade esse fazer mais humanizado da escola pública, porque a "maior possibilidade de opinar, característica de um ambiente mais democrático, acaba levando os sujeitos envolvidos na educação escolar a uma postura mais participativa" (PARO, 2003, p. 388), o que ressalta que a implantação da gestão democrática é uma ação positiva.

Dentre os aspectos que fundamentam a gestão democrática está a mudança na postura do diretor/gestor, e dos profissionais de educação quanto a maior valorização das questões pedagógicas essência da escola enquanto instituição formal de ensino. Pois, diante do fato de ser eleito pela maioria, o gestor assume, juntamente com a comunidade a qual a escola está inserida, o compromisso e o papel de articulador dessa comunidade com potencial para na coletividade organizada, exercer pressão para que as políticas públicas sejam executadas em prol de uma educação de qualidade.

Nesse viés, o diretor eleito muda a sua atitude, passando de uma postura antes autoritária e centralizada do poder, para uma postura de gestão dialógica, permitindo a participação dos demais segmentos, que poderão opinar propor mudanças e soluções para problemas. Ele passa a ser "[...] um gestor da dinâmica social, [...] para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos" (LUCK, 2000, p.16). Os segmentos, por sua vez, se sentem mais à vontade para estarem na escola, opinando e colaborando nas discussões levantadas. Estas ações participativas passam a analisar a atual situação educacional e a propor novas formas de gerir a instituição, pois desenvolvem assim, a consciência política, conhecem seus direitos e se reconhecem cidadãos sociais e politicamente co-responsáveis pela educação.

Desta forma, a escolha do diretor escolar pela eleição direta e com a participação da comunidade, vem se constituindo e ampliando-se como mecanismo de seleção diretamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos (PARENTE; LÜCK, 1999) e a compreensão de que a qualidade de ensino depende não somente do diretor ou dos recursos para o trabalho pedagógico de sala de aula, mas principalmente da união de esforços e trabalho político, pedagógico e administrativo de toda a comunidade escolar em benefício dos educandos. Portanto:

A democracia enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la. (PARO, 2002 p.25)

Nesta ótica surge a necessidade de capacitação profissional para o cargo de gestor educação. Cabe salientar, no entanto, que um curso de gestão certamente não garantirá competência profissional, mas norteará ações neste sentido, pois conforme GADOTTI; ROMÃO (2003):

[...] quanto mais se exercita a discussão coletiva das questões referentes à própria gestão da escola, mais se capacitam seus diversos segmentos para a busca de respostas à prática educativa como um todo (GADOTTI; ROMÃO, 2003, p. 101).

Como já vimos, mais do que formação o gestor que visa à realização de uma gestão democrática, tem de ter clareza que é preciso preparar a comunidade para exercer o papel da cidadania na escolha de dirigentes escolares e na participação das decisões da escola e que isso é função da instituição de ensino. Dentre as inúmeras ações possíveis, está a de promover reuniões, discussões de temas relacionados a essa temática e eventos que levem a comunidade a participar da vida escolar são algumas maneiras de iniciar a participação desse segmento. Segundo GADOTTI; ROMÃO (2003) é necessário:

[...] preparar a população para a socialização do poder. Desta forma, estar-se-á favorecendo o desenvolvimento da cultura da participação, da ação, do envolvimento e da socialização das responsabilidades educacionais. (GADOTTI; ROMÃO, 2003, p. 101).

Quanto ao processo eleitoral propriamente dito, são imprescindíveis as garantias de lisura e transparência. Desde a formação dos colegiados à eleição de diretores escolares, faz-se necessário que pessoas capacitadas, éticas e respeitadoras do processo acompanhem diretamente o pleito, observando com rigor o que determina a legislação a fim de garantir que a eleição cumpra sua função democrática rumo a democratização efetiva de todo o sistema educacional.

Desta maneira, mesmo que com um alto grau de complexidade, ao longo dos anos e através de estudos e movimentos educacionais, as pessoas e as comunidades começaram a perceber que cada um tem seu papel dentro da escola. Portanto, numa trajetória histórica e fundamentada na legislação educacional vigente, a gestão escolar deixa de ser tarefa isolada da equipe diretiva e passa a ser gestão democrática do ensino público. Assim a escola, por suas características socializadoras, pode e deve ser um lugar privilegiado de exercício da democracia.

## CAPÍTULO II

# IMPORTÂNCIA DOS JOGOS COOPERATIVOS PARA A PROMOÇÃO DA PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA

---

A escola é a porta de acesso ao mundo do conhecimento para a maior parte da população, por isso é preciso um novo jeito de fazer escola, de torná-la dinâmica e interessante, de proporcionar nela vivências que preparem os educandos para a vida em sociedade. Essas práticas demandam esforço coletivo de todos os que fazem educação, tanto os profissionais quanto as comunidades como um todo, portanto é necessário que se pratique os princípios da convivência e da gestão participativa.

Cabe a escola, além de promover o acesso aos conhecimentos sistematizados organizados nas disciplinas escolares, educar para a cidadania através de atividades que envolvam aprendizagens múltiplas e a valorização da convivência democrática. Nesta ótica, este segundo capítulo tem a intenção de fundamentar a importância dos jogos coletivos na escola, mais especificamente as atividades desenvolvidas em gincanas escolares, objeto deste estudo, para uma interação maior entre as pessoas de maneira lúdica e educativa.

Inicialmente vamos retomar alguns conceitos e definições interessantes e importantes para o entendimento do assunto que trataremos nesse capítulo, como é o caso das palavras jogo e cooperação.

Quando se fala jogo a primeira coisa que vem a nossa mente é brincadeira e diversão. O dicionário (KURY, 2001, p.449) nos diz que jogo é “*folguedo, divertimento, exercício ou passatempo que se sujeita a determinadas regras*” e isso nos remete de imediato ao entendimento de que jogar é uma experiência agradável, pois se associa ao termo brincar.

Antunes (2003) contribui para a compreensão do termo jogo:

A palavra jogo provém de *jocu*, substantivo masculino de origem latina que significa gracejo. Em seu sentido etimológico, portanto expressa divertimento, brincadeira, passatempo sujeito a regras que devem ser observadas quando se joga. Significa também balanço, oscilação, astúcia, artil, manobra (ANTUNES, 2003, p. 11)

Então quando se fala jogo, o caráter lúdico impera na construção deste significado. Por este motivo talvez o caráter de ludicidade fez com que por longo período a educação não entendesse que através do jogo havia possibilidades de acontecer aprendizagens significativas e não reconhecia a sua importância.

Para que pudesse o jogo ter uma ideia de valor educativo uma revolução no pensamento humano foi necessária e provocada pela expressão romântica, preparada pela obra de Jean-Jacques Rousseau e plenamente afirmada na qualidade do pensamento filosófico da Alemanha do fim do século XIX e início do XX. Assim a temática dos jogos foi sendo incorporada aos objetos de estudos das ciências e a percepção do jogo como imitação da vida real, pois o jogo ao ser jogado leva os jogadores a um estado de alternância entre o temor da derrota e a esperança do sucesso (NEVES; SANTIAGO, 2010)

Celso Antunes (2003), educador brasileiro, atuante em todos os graus de ensino, baseia-se na teoria de Howard Gardner<sup>4</sup> referente às inteligências múltiplas para versar em defesa do jogo em seu sentido integral, como o meio mais eficiente e estimulador das inteligências e importante ferramenta de compreensão de relações entre significantes e significados. Afirma ainda que o jogo, se utilizado com rigoroso planejamento é o melhor caminho de iniciação ao prazer estético, à descoberta da individualidade e à meditação pessoal. Esse embasamento representa um marco na educação do século XX e se constitui como suporte no trabalho de educadores.

Assim, a educação foi, ao longo dos anos, tendo uma visão mais otimista com relação à utilização das diversas formas de jogos como ferramentas de desenvolvimento cognitivo, social e afetivo dos educandos e com a utilização desta prática. De início, visualizada mais nas aulas de educação física, por ter relação direta com a prática de jogos e atividades esportivas diversas e que com passar do tempo e a mudança de paradigmas educacionais, vem tornando-se cada vez mais presente no cotidiano das escolas, pois:

Apesar de a competição ter se tornado o paradigma dominante na nossa sociedade e ser enaltecida nos esportes e em grande parte da educação física, é possível considerar a possibilidade de estabelecer uma visão

---

<sup>4</sup> A Teoria das Inteligências Múltiplas, de Howard Gardner (1985) é uma alternativa para o conceito de inteligência como uma capacidade inata, geral e única, que permite aos indivíduos uma performance, maior ou menor, em qualquer área de atuação.



cooperativa do mundo e das relações do homem com os seus pares, com a política e com a natureza. (CORREIA, 2010, p.11/12)

Então temos de ter ciência do que é cooperação, que no dicionário está definida como “*operar simultânea ou coletivamente, trabalhar em comum, colaborar*”. (KURY 2001, p.195). Seguindo essa linha de raciocínio, Correia (2010) nos fala da necessidade de se chamar a atenção para a importância da cooperação e de outros valores que a ela se agregam como fundamentais para as relações exigidas na preservação da humanidade e da vida no planeta.

Segundo Correia (2010), nessa tendência crítica, a proposta dos jogos cooperativos evidencia-se como uma das mais adequadas para o desenvolvimento da cooperação e a superação desse processo de esportivização e do mito da competição. Ele define esportivização como um processo de associação e incorporação do esporte de rendimento com as manifestações corporais populares, assim como a tentativa de reproduzi-lo em espaços públicos como ruas, praças e mais especificamente, a escola.

Desta forma, na busca de mudanças nas práticas educacionais, com a união de jogo como possibilidade de cooperação é que surge a ideia da utilização de jogos cooperativos como aliados a educação integral dos educandos para a vida cidadã.

Segundo Correia (2010) os jogos cooperativos não são uma mudança cultural recente e tampouco uma invenção moderna, pois há indícios de que a essência desses jogos existia na celebração da vida realizada por membros de comunidades tribais da antiguidade.

De acordo com Correia (2010), o canadense Terry Orlick pode ser considerado o principal arqueólogo virtual dos jogos cooperativos, embora esse autor cite o americano Ted Lens, como pioneiro na introdução dos jogos cooperativos na década de 1950 por ser o primeiro a realizar estudos diretamente relacionados a essa prática que orienta as relações para o companheirismo no grupo e na sociedade em seu entorno.

Orlick (1989, p. 123) diz que “o objetivo primordial dos jogos cooperativos é criar oportunidades para o aprendizado cooperativo e a interação cooperativa prazerosa” e dessa maneira tem como propósito mudar as características de exclusão, seletividade, agressividade e competitividade, predominantes na sociedade e nos jogos tradicionais. Revela também que a visão esportiva dos

chineses chamou a sua atenção pela importância dada a participação de todos e não só dos bem-dotados (Orlick, 1989 p.54), dando relevância a “amizade em primeiro lugar e a competição em segundo” e também a ideia de que “vencer ou perder é apenas algo temporário, porém a amizade é permanente”.

Assim, esse autor encontra nos jogos cooperativos uma base, um caminho para começar algumas mudanças positivas em prol da ética cooperativa a favor da construção de uma sociedade mais humanitária, com menos violência e discriminações:

[...] devemos trabalhar para mudar o sistema de valores, de modo que as pessoas controlem seus próprios comportamentos e comecem a se considerar membros cooperativos da família humana. [...] Talvez, se alguns dos adultos mais destruidores de hoje, tivessem sido, quando crianças, expostos ao afeto, à aceitação e aos valores humanos, o que tento promover com os jogos e esportes cooperativos, teriam crescido em outra direção (ORLICK, 1989, p 14).

Segundo Correia (2010), “ao participarmos de um jogo, estamos fazendo parte de uma minissociedade” (CORREIA, 2010, p. 43). Ao interagirmos com os outros, com as regras, recompensas e punições, estabelecemos um processo de formação de valores e princípios, e essa formação pode afirmar tanto o coletivismo, a solidariedade e a cooperação quanto à individualidade, o egoísmo e a competitividade.

Portanto, a utilização de jogos cooperativos surge como uma alternativa de ensinar as crianças desde pequenas à convivência em grupo e à cooperação, pois os jogos cooperativos são dinâmicas de grupo, que têm por objetivo, em primeiro lugar, despertar a consciência de cooperação, isto é, mostrar que a cooperação é uma alternativa possível e saudável no campo das relações sociais; em segundo lugar, promover efetivamente a cooperação entre as pessoas, na exata medida em que os jogos são, eles próprios, experiências cooperativas.

No jogo cooperativo, aprende-se a considerar o outro que joga como um parceiro, um solidário, e não mais como o temível adversário. São jogos para unir pessoas, e reforçar a confiança em si mesmo e nos outros que jogam. As pessoas podem participar autenticamente, pois ganhar ou perder são apenas referências para um contínuo aperfeiçoamento pessoal e coletivo.

Jogar cooperativamente é reaprender a conviver consigo mesmo e com as outras pessoas. Neste sentido não se pode esperar que os jogos cooperativos sejam incorporados e aceitos de pronto, de imediato, será preciso paciência para aprender essa “nova forma de jogar” (CORREIA, 2010), principalmente pelos adultos.

Porém não dá para esquecer que atualmente a sociedade se transforma rapidamente, novos valores são incorporados diariamente ao modo de vida das pessoas e essa transformação atinge e se reflete imediatamente nos resultados obtidos pela escola enquanto instituição formal de ensino. Faz-se necessário que as instituições reconstruam suas práticas pedagógicas para atender a demanda dessa nova sociedade que se edifica a nossa volta.

Assim nos alerta Paro (1999):

No que concerne à dimensão individual, a escola parece renunciar tanto a educar para o viver bem quanto a proporcionar esse viver bem em suas atividades do dia-a-dia, fazendo com que o tempo de aprendizado se apresente penoso para seus educandos, desarticulado de qualquer ligação com o prazer. Ao paradigma do “credencialismo”, pelo qual educadores e educandos preocupam-se mais com exames e aprovações do que com a apreensão do saber e com o gosto pelo conhecimento, alia-se a meta essencial de preparar para o mercado de trabalho ou para o vestibular universitário (PARO, 1999, p 102).

Neste sentido, a escola necessita acompanhar o desenvolvimento da sociedade e para isso precisa buscar meios que atraiam os sujeitos envolvidos no processo educativo. A evolução, tão rápida de sociedade, exige reflexão e atitudes urgentes das instituições educacionais no sentido de promover o bem estar da comunidade escolar na qual está inserida. Esse é o grande desafio da Gestão Escolar: fazer a diferença e com qualidade.

Desta forma, é preciso que o ponto de partida para a construção de uma nova organização para a escola seja o de compreender a realidade existente a partir do entendimento das causas do fracasso do sistema educativo e das incertezas de seus agentes. Também é necessário entender a escola como um lugar de permanente construção, como um espaço contínuo e inacabado do desenvolvimento individual e social (PEREIRA, 2008).

Na perspectiva de construção de uma escola que democraticamente acompanhe as transformações da sociedade e assuma o compromisso social de desenvolvimento de indivíduos competentes, de hábitos saudáveis e valores morais

e éticos fortes, a gestão escolar necessita urgentemente buscar alternativas para a construção de uma escola realmente atrativa e de qualidade.

A escola tem de ter presente que os fatos que ocorrem na realidade são profundamente dinâmicos, trazendo novos desafios para a educação, exigindo discussões conjuntas para superar o conservador, buscando alternativas de um projeto que responda aos anseios da sociedade e não apenas reprodução de propostas, planos ou diretrizes com discursos voltados para uma ordem democrática e progressista, mas, na verdade, reprodutores de ações antidemocráticas com conteúdos sem significado para os alunos e reforçadores de estruturas repressoras e excludentes. (PEREIRA, 2008, p 352/353)

No entanto, como fazer a diferença em escolas, às vezes carentes de pessoal, espaços, material e equipamentos básicos para o desenvolvimento de atividades corriqueiras? Como sensibilizar a família e a comunidade para a construção coletiva de relações afetivas e aprendizado dentro e fora da escola, num mundo tão individualista, excludente e carente de afetividade? Como ser uma escola atrativa diante da era tecnológica, das diferentes crenças e valores e da variedade cultural? Essas e outras, não menos importantes, indagações e inquietudes vividas pelo gestor educacional que realmente se preocupa em construir um espaço educativo de qualidade e que faça a diferença na vida dos alunos e da comunidade escolar, justificam esse estudo de caso que consiste em retratar a história de uma escola estadual de educação básica do Rio Grande do Sul, situada na periferia da cidade de Santa Maria, que através de atividades interativas e lúdicas vem trilhando uma caminhada de aproximação da escola com a comunidade e assim fomentando a participação consciente e cidadã.

Essa participação como já vimos anteriormente, está voltada para a tomada de decisões e não somente na execução do que foi definido, já que a comunidade escolar é parte integrante da escola, pois sem a mesma a escola não tem razão de existir, de ser ou manter-se. Neste sentido, Paro (2002) nos chama a atenção de que “por mais colegiada que seja a unidade escolar, se ela não inclui a comunidade, corre o risco de constituir apenas mais um arranjo entre funcionários do Estado” (PARO, 2002, p16) o que pode ocasionar o não atendimento dos interesses a população.

Portanto, é imprescindível que a escola, enquanto instituição formal de ensino consiga estabelecer elos fortes de aproximação da comunidade escolar, com a

gestão propriamente dita, a fim de que gestores e comunidade, unidos por objetivos claros e comuns tenham condições de estabelecer relações promissoras que se aproximem de uma gestão verdadeiramente democrática.

### **CAPÍTULO III**

## **ELOS DE APROXIMAÇÃO DA COMUNIDADE PARA A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR**

---

A relação entre escola comunidade é um tema de crescente interesse para a gestão educacional e ocupa lugar de destaque nas políticas educacionais recentes. Sabemos das crescentes recomendações dos programas de políticas públicas, tanto federais quanto estaduais enfatizam a necessidade de uma gestão escolar colegiada e destacam a importância destes mecanismos para aprimorar as relações entre a escola e a sua comunidade.

Porém, não basta a criação de colegiados, o mais importante é o estabelecimento de espaços para as discussões, consensos e tomada de decisões coletivas. É preciso encontrar meios de sensibilizar a comunidade escolar para a participação. Além disso, é também importante que a gestão escolar ofereça abertura para a participação e respeite as decisões tomadas em conjunto. Essa é muito mais que uma mudança de postura, é uma tarefa árdua para a maioria dos gestores e profissionais da educação, pois essa autonomia ainda é nova nas instituições escolares. Cabe aqui lembrar que quando a comunidade colabora e participa, reserva-se o direito de “cobrar” o retorno de sua colaboração e torna-se “fiscal” do funcionamento das atividades escolares, e isso nem sempre é tolerado pela gestão.

Nessa ótica, o terceiro capítulo desta pesquisa tem o propósito de relatar a trajetória e ações que a escola em estudo, encontrou para o enfrentamento da necessidade de aproximação da mesma com a comunidade escolar, bem como esclarecer como a escola acreditou ser possível e conseguiu estabelecer compromissos de maior participação da comunidade escolar nas decisões pedagógicas e administrativas da gestão escolar.

### **3.1 Ações escolares: da participação competente ao protagonismo da aprendizagem**

Esse tópico tem como finalidade relatar as diversas ações que a escola vem desenvolvendo ao longo de sua trajetória educacional dentro da comunidade, no sentido de estabelecer vínculo de cor responsabilidade e comprometimento desta e dos profissionais da educação, com e por uma educação de qualidade das crianças, jovens e adultos que nela estudam. No entanto, como nos faz pensar Paro (1992), não basta ter presente a necessidade de participação da população na escola, é preciso verificar em que condições essa participação torna-se realidade.

Inúmeras são as ações desenvolvidas por esta escola, com a finalidade de estabelecer elos sólidos de participação da comunidade tanto na vida escolar de seus alunos quanto no andamento das atividades e tomada de decisões importantes para o rumo da educação na localidade. Porém, uma ação se destaca e é lembrada por todas as pessoas envolvidas como um marco na educação da instituição: são as gincanas escolares que acontecem anualmente, e estas são o foco principal desta pesquisa.

Para melhor entendimento da realidade escolar, cabe uma breve explanação da situação desta instituição de ensino, ora objeto de estudo e meu local de trabalho há 12 anos. Antes de ser eleita diretora em 2009, atuava como regente de classe, vice-diretora e coordenadora pedagógica, por isso sou conhecedora da realidade e a trajetória do trabalho que vem sendo desenvolvido neste estabelecimento de ensino.

A referida escola localiza-se na periferia da cidade de Santa Maria, num bairro que está em constante crescimento populacional devido à proximidade de área militar, na qual estão localizados os quartéis do exército brasileiro.

Atualmente, a escola possui em média 800 alunos distribuídos em seus três turnos de funcionamento e atua com as modalidades de Ensino Fundamental, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos de anos finais do Ensino Fundamental. O quadro de recursos humanos é formado por 12 funcionários e 38 professores. Destes profissionais os regentes de classe são em número de 30 e apenas um possui formação no curso Magistério de nível Médio os demais possuem graduação e destes, a maioria vem dando continuidade aos estudos em formação continuada. Dos doze funcionários, nove cursaram curso superior e destes quatro

são pedagogos. Percebe-se claramente que uns incentivam os outros a cursarem novas especializações e cursos de aperfeiçoamento o que acarreta ganho a todos os envolvidos na trajetória e caminhada dessa escola.

A escola está numa caminhada progressiva na melhoria da aprendizagem de seus alunos, a qual é evidenciada através dos resultados das avaliações externas dos últimos anos. Apesar da média do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) ainda não ser a almejada pela instituição, em 2011 alcançou no IDEB a 4ª colocação entre as melhores escolas da rede estadual de ensino de Santa Maria.

Porém, a realidade não era essa há alguns anos atrás. Devido aos resultados de baixo IDEB nos anos finais do Ensino Fundamental, em 2008, a Escola foi convidada a participar do Programa de Desenvolvimento da Escola - PDE Escola, um programa de políticas públicas com a finalidade de auxiliar a escola a identificar seus problemas e enfrentá-los com ações pertinentes e eficazes para o alcance de melhoria da qualidade de seu ensino.

O PDE - Escola foi para essa instituição um momento de análise de seu desempenho, de seus processos, de seus resultados, de suas relações internas e externas, de seus valores e de seus bens físicos disponíveis e passíveis de reestruturação. Foi realizado o levantamento minucioso das reais condições físicas e didático-pedagógica da escola por toda a comunidade por meio de questionários respondidos pela Comunidade escolar, tabulação desses dados, elaboração de objetivos, metas e estratégias a serem colocados em prática, através de reuniões de estudos e formação continuada que aconteceram semanalmente com os segmentos escolares e a equipe diretiva.

A partir dessa análise a escola projetou onde pretendia chegar, que estratégias adotar para alcançar seus objetivos e necessidades imediatas, os custos dessas ações e quem iria colocá-los em prática. Ações essas, que visavam o crescimento da Escola como um todo e não somente na sua dimensão pedagógica.

Com o minucioso diagnóstico e o planejamento elaborado coletivamente, os anos de 2009 e 2010 foram de execução e desenvolvimento deste plano pela escola. Inúmeras foram as ações, mas o resultado mais positivo que a escola sentiu foi que a Comunidade Escolar aprendeu a trabalhar em grupo, tomou consciência de que o planejamento coletivo e conseqüentemente a participação comprometida



de todos são as ferramentas necessária para melhorar e atingir objetivos, desta maneira começou a fazer diferente e melhor todas as suas atividades nas diferentes esferas de atuação: administrativa, financeira e pedagógica.

Atualmente a escola trabalha com cronograma de atividades e ações administrativas e pedagógicas que são definidas no início de cada ano letivo e para cada atividade/ação ou evento a ser desenvolvido é montada por afinidade com o tema ou com a predisposição e boa vontade dos envolvidos, uma equipe formada por dois professores, um funcionário e alguns alunos que se tornam responsáveis pelo planejamento, organização e execução da mesma. Estes solicitam o trabalho e a colaboração de pais, contatam comércio local, palestrantes e o que mais for preciso, a fim de que a atividade aconteça com sucesso. A coordenação pedagógica e equipe diretiva ficam com a função de assessoramento e auxílio a essa equipe responsável pelo evento que se responsabiliza por tudo desde a limpeza até contratação de palestrantes e/ou profissionais, aquisições de brindes, ou seja, o que for necessário para o que se planejou realizar.

Dessa forma a cultura da participação competente, está sendo diariamente construída, pois todos se envolvem. Criou-se um clima de competição saudável entre as equipes, porque cada uma quer mostrar sua capacidade de inovação e superação de obstáculos e a cada ano os eventos festivos, de formação continuada e estudos são realizados com maior eficiência. Esses por sua vez sentem-se orgulhosos como organizadores e recebem o constante reconhecimento da Comunidade escolar e local que prestigia e colabora incansavelmente para o engrandecimento da Escola e o sucesso das atividades realizadas.

Com a execução do PDE Escola, que exige líder de objetivo, gerente de ações e equipe de desenvolvimento, a escola aprendeu a trabalhar dessa forma organizada e continua utilizando esse aprendizado adquirido, nas ações realizadas que ainda são muitas no sentido de promover aproximação efetiva da escola com a comunidade escolar e local.

Para estabelecer laços com a sua comunidade, a escola organiza a realização de eventos, gincanas escolares, comemorações, jogos, homenagens, reelaboração anual das normas de convivência, do Projeto Político Pedagógico, confraternizações, fichas de acompanhamento da família com relação às atividades semanais realizadas pelos alunos dos anos iniciais, Hora da Leitura e do Conto

ministradas por alguns alunos da própria escola para os colegas dos anos Iniciais. Também foi colocado em funcionamento em 2009 um Laboratório de Aprendizagem no qual os alunos com defasagens e dificuldades tinham a oportunidade de participarem de aulas em turno inverso, atualmente essa ação foi transferida para as oficinas de Matemática e Letramento do Programa Mais Educação.

Essa experiência com o Laboratório de Aprendizagem foi tão positiva que em agosto de 2010 a escola aceitou o desafio e foi implantado o Programa Mais Educação que hoje conta com oficinas em turno inverso para 150 alunos da escola. São cinco turmas de trinta alunos que participam das atividades de Judô, Informática, Canto Coral, Letramento, Matemática, Dança, Teatro, Percussão e Jornal Escolar.

Os alunos matriculados nesse programa permanecem na escola por sete horas diárias inclusive no horário do almoço, pois quem estuda de manhã frequenta as oficinas a tarde e vice-versa. Neste ano o Programa Mais Educação está sendo ampliado com a oferta do Programa Segundo Tempo e as oficinas de voleibol, futebol, handebol, basquetebol e atletismo com material recebido do MEC-FNDE- Ministério dos Esportes em colaboração com estagiários de Educação Física e também com alunos da escola que jogam em times profissionais da cidade. Para essa ação a escola mantém parceria com o exército brasileiro, no que diz respeito à cedência de espaço físico adequado aos esportes, pois o espaço físico da escola é reduzido.

Também no início deste ano de 2012, a escola firmou uma parceria com a Universidade Federal de Santa Maria e oportuniza à sua comunidade escolar e local o PELC – Programa Esporte e Lazer da Cidade, que é uma proposta de política pública e social do Ministério do Esporte, com o objetivo de atender as necessidades de esporte recreativo e de lazer da população. Além de proporcionar a prática de atividades físicas, jogos danças e brincadeiras, atua beneficiando todas as faixas etárias, privilegiando a integração entre a comunidade e a universidade local, responsável pela execução desta política pública. As atividades desse programa são desenvolvidas na escola nos contra turnos e aos sábados e conta com a participação de alunos e demais pessoas da comunidade distribuídas em cinco turmas.

Tanto o PDE - Escola quanto o Mais Educação deram condições financeiras para que a escola ampliasse seu patrimônio de bens imóveis e também de material didático e pedagógicos como jogos, livros de literatura, material esportivo, TVs, data show, câmera digital, caixas de som, instrumentos musicais, utensílios elétricos para a cozinha e armários para acomodação de todo este material, bem como a reestruturação do espaço físico existente.

Apesar de todo o trabalho que vem sendo desenvolvido, a escola ainda enfrenta problemas relacionados à falta de espaço físico e a superlotação, pois é a única escola de Educação Básica do bairro.

Para amenizar esse problema a equipe diretiva encaminhou e acompanha a solicitação de ampliação do espaço físico da escola junto aos órgãos públicos responsáveis. Nesse sentido, através da organização e trabalho de divulgação da escola através de sua equipe e alunos, a comunidade escolar e local tem participado nos últimos anos de forma mais efetiva e compreendendo aos poucos o valor dessa participação, das votações nas demandas dos orçamentos participativos do Estado do Rio Grande do Sul, no intuito de unir forças e reivindicar o que é de direito da Escola e da Comunidade. A Escola utiliza-se desta condição desfavorável de falta de espaço físico, para fomentar a participação da comunidade no que diz respeito à reivindicação ao poder público, do que é de direito dessa comunidade, que é escola para todos os alunos, próxima as suas residências. Desta forma, a comunidade vivencia momentos de organização e de luta em prol da escola e conseqüentemente todas as pessoas que se envolvem tem a oportunidade de construir aprendizagens significativas de união, liderança responsável e descobrir o poder da coletividade na busca de direitos que servirão a todos. Assim esse problema enfrentado pela comunidade, que poderia ficar simplesmente lamentando a falta de espaço da escola, serve de estímulo à participação e aos enfrentamentos desse desafio, pois, como nos fala Paro (1992):

[...] é preciso não esquecer que as mesmas condições adversas que podem concorrer, em termos materiais, para dificultar participação, podem também, a outros respeito, contribuir para incrementá-la, a partir da adequada instrumentalização dessas condições. (PARO, 1992 p.261)

Nesse sentido, há alguns anos a escola vem intensificando um trabalho permanente de aproximação da família, tanto na exigência de cumprimento das políticas públicas como também no acompanhamento da vida escolar dos filhos, por perceber que os pais relaxam no acompanhamento das atividades escolares nos últimos anos do Ensino Fundamental e Ensino Médio, por considerarem que os filhos estão crescidos e capazes de administrarem sozinhos a vida e as tarefas escolares. Como conhecedora da realidade da comunidade escolar, a escola percebendo que para as reuniões de pais, comumente realizadas nas escolas, para “reclamações dos filhos” os pais não compareciam, sentiu que precisaria mudar a tática e assim o fez.

Então, como nova estratégia, a escola organizou-se em inúmeras datas festivas, comemorativas, gincanas e atividades de integração nas quais os pais participam por livre e espontânea vontade. Já é perceptível uma maior participação dos pais na vida escolar dos filhos, porque nesses momentos festivos e recreativos tanto professores, equipe diretiva, funcionários, alunos e pais tem a oportunidade de se conhecerem melhor e informalmente trocarem informações relevantes sobre o aluno, suas aprendizagens, problemas familiares e muito mais. Além de aproveitarem a oportunidade para se relacionarem em clima amistoso e harmonioso, sem a “tensão” de uma reunião formal, muito embora essa forma às vezes seja necessária e é utilizada.

Nessa trajetória a escola vem conseguindo estabelecer uma relação de confiança com a comunidade fazendo com que a participação das famílias tenha aumentado significativamente. Percebe-se que as famílias estão aos poucos entendendo a escola como parceira na educação dos filhos e espera-se que com essa aproximação seja possível diminuir os casos de repetência e desencanto dos adolescentes pelo estudo, já que alguns verbalizam que “adoram estar na escola o que não gostam é de estudar”.

Para ilustrar melhor essa fala dos alunos, relato o fato de alunos de 7ª série serem responsáveis pela Hora do Conto para os anos iniciais e realizarem essas atividades com empenho, dedicação e competência e os alunos das 8ª séries, juntamente com alguns pais treinam os times de futsal mirim e infantil e os acompanham nas competições, pois a escola não dispõe de professores com carga horária para tais atividades.

A escola investe também no trabalho com a Rádio Escola, em 2011 com a administração de alguns alunos do Ensino Médio noturno e neste ano já ampliado para cinco equipes de cinco alunos de todas as modalidades de ensino. Cada equipe organiza a programação para um dia da semana e essa vai ao ar durante os recreios. Duas professoras da escola estão participando de cursos de formação sobre Educomunicação para melhor direcionar essa atividade, com a intenção de que a programação que, ora mais voltada para o entretenimento, torne-se de cunho pedagógico.

Outra ação desenvolvida na escola, por um professor voluntário, há 15 anos é um grupo de Judô, atualmente considerado pela Liga Rio-grandense de Judô como Academia de Judô, devido ao alto desempenho dos alunos nas competições estaduais e federais que a escola participa nessa modalidade esportiva. Diante do crescimento do esporte na escola, inicialmente introduzido, como alternativo pela falta de espaço adequado a outras atividades esportivas, pois nessa época a escola não tinha quadra de esportes, hoje a escola dispõe de uma sala específica para essa prática. As atividades desse esporte acontecem durante as oficinas do programa mais educação nas quais os alunos têm os primeiros contatos com o judô e praticam as atividades rotineiras e de preparação para o esporte. Fora do horário de aula, três vezes por semana aqueles alunos que se identificam com essa arte esportiva fazem aulas extras e treinos e esse grupo de atletas é que representa a escola nos eventos oficiais de Judô por todo o Estado, com o apoio dos pais e de uma comissão destes que promovem juntamente com a equipe diretiva e C P M da escola, meios de provimento de recursos financeiros para as viagens e inscrições dos alunos nos campeonatos.

Sabe-se que a adolescência é uma fase de transição entre idade infantil e adulta, que os alunos estão com a cabeça cheia de ideias e a procura de afirmação, por isso a escola em questão, aposta nessa aproximação pela afetividade, pelo companheirismo e pelo esporte na esperança que nos próximos anos não só os índices do IDEB melhorem, mas que o aproveitamento e aprendizagem dos alunos ocorram de forma significativa para eles.

Nessa perspectiva é que a equipe gestora dessa escola vem apostando em formas alternativas de fazer uma escola atraente e de qualidade, na qual pais,

professores, funcionários, alunos e comunidade local possam exercer seus direitos e deveres através de participação responsável e competente na gestão escolar.

Dentre todas as ações existentes na escola descritas anteriormente, há uma que é consenso, entre as pessoas envolvidas, e foi escolhida como “o carro chefe” ou “mola propulsora” para atingir o objetivo maior da escola que é o de maior aproximação desta com a comunidade escolar a fim de que a participação competente e responsável da comunidade escolar na gestão aconteça efetivamente. Estamos nos referindo às Gincanas Escolares que é o objeto principal do presente estudo.

### **3.2 Gincanas Escolares: contribuições desta prática para a participação da comunidade na gestão escolar**

A escola em questão vem, ao longo da última década, trilhando caminhos na busca de estratégias e ações que efetivamente estabeleçam a aproximação da comunidade escolar para que por meio desta aproximação a mesma sinta-se parte integrante da escola e à vontade para participar dos momentos de tomada de decisões contribuindo assim com a gestão escolar.

Com esse intuito surgiram, além de outras estratégias, as Gincanas Escolares, que aproveito o momento para descrever como se desenvolvem no contexto escolar. Essas gincanas acontecem durante todo o mês de junho de cada ano letivo e tem o encerramento na Festa Junina da Escola. Participam das equipes todos os alunos da escola, de todas as turmas de 1º ano do Ensino Fundamental até o 3º ano do Ensino Médio, pais, professores, funcionários e em algumas edições até pessoas da comunidade local, e mais apoiadores que as equipes podem convidar, dependendo do regulamento de cada edição. As turmas nessa época do ano se transformam em equipes e se organizam com um bom número de contribuintes e apoiadores que são pais, tios, avós, enfim, toda a família para trabalhar em prol da equipe e da escola.

Há a cada ano a formação de uma comissão organizadora e avaliadora, formada pela equipe gestora, alguns funcionários e professores. Essa comissão elabora o regulamento e as tarefas, com suas referidas pontuações, a serem desempenhadas pelas equipes com datas e horários estipulados antecipadamente.

As tarefas são variadas, e vão desde juntar a maior quantidade de material como recicláveis, tijolos, moedas antigas, limpeza da sala de aula, organização de espaços de lazer na comunidade local, charadas e exercícios sobre algum conteúdo escolar, pesquisas sobre determinado tema, elaboração de trabalhos artísticos, manuais e artesanato, atividades solidárias e de cunho beneficente, até apresentações artísticas envolvendo pais, avós, irmãos, ex-alunos, ex-professores e pessoas da comunidade local. Para as equipes vencedoras, que são em número de nove (9) a cada ano, sendo três equipes vencedoras em cada turno, recebem uma premiação. Para o 1º lugar uma viagem em local a ser combinado com a equipe vencedora e 2º e 3º lugares os prêmios variam, desde piquenique, cinema, festa surpresa, a passeios, conforme o regulamentado antecipadamente e de conhecimento de todos.

Dessa maneira já aconteceram várias edições da Gincana Junina Cultural e Recreativa da Escola e a cada edição percebe-se que o interesse e a participação da comunidade escolar crescem com relação a essa atividade e às tarefas nela propostas. Juntamente com esse interesse e participação é perceptível a transformação que ocorreu na escola quanto a maior proximidade da comunidade, o que faz com que a equipe gestora continue apostando nessa ferramenta como forma de manter uma boa relação com a Comunidade escolar e local. Também consequência desse trabalho pode-se perceber o maior interesse dos alunos pelos estudos, o aumento na forma de organização e bom relacionamento nas turmas, o crescimento do amor e dedicação para com a escola enquanto patrimônio, o desenvolvimento do espírito de competitividade saudável, o aumento da responsabilidade e compromisso de alunos e professores com relação a escola, e principalmente, aprendizagens de convivência coletiva, como respeito e ética.

No entanto, cabe ressaltar que a participação da comunidade escolar nas atividades de gincana, não significa por si só a democratização da gestão escolar. Essa pesquisa tem a intenção de focar a participação da comunidade escolar nas atividades de gincana como instrumento e estratégia utilizada pela instituição para aproximação das famílias com a escola, o que pode ser um primeiro passo para a participação na construção do projeto educativo democrático da escola e todas as demais implicações que isso decorre.

A escola necessita entender que é possível utilizar práticas pedagógicas diferentes, criativas, lúdicas e de entretenimento e lazer que, ao mesmo tempo em que divertem, ensinam, pois pelo simples prazer de jogar, brincar, rir, pode-se perceber que nesse cenário de felicidade e descontração muitas aprendizagens vão se edificando, reforçando a auto-estima, o compartilhar, o desenvolvimento de competências, a união e a confiança em si mesmo e no grupo. Já disse Freire (1997): "O homem não aprende apenas com sua inteligência, mas com seu corpo e suas vísceras, sua sensibilidade e imaginação." (FREIRE, 1997, p.49).

Portanto, num processo de aprendizagem o ideal é vivenciar para depois compreender, assim jogando ou brincando estamos simulando mentalmente diversas situações, e desta forma podemos gerar o famoso "insight", ou seja, relacionar a aprendizagem do jogo ou brincadeira com a vida.

Este processo de transformar a experiência em ação, normalmente não ocorre sozinho, as pessoas necessitam de um tempo de processamento, para tirar conclusões e fazer associações com sua vida e depois transformar as suas ações.

Como já vimos anteriormente, gincanas escolares são jogos cooperativos de resultado coletivo. Como define Correia (2010, p.45) "são jogos em que existe a divisão do grupo em equipes e que o resultado final depende do esforço e da participação coletiva, na qual o objetivo é alcançado com todos jogando juntos".

A participação consciente e responsável das pessoas envolvidas nos processos escolares tem sido observada por muitos estudiosos como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade de ensino. Neste sentido é preciso reconhecer a importância do acompanhamento e participação familiar na educação dos filhos, pois quando isso realmente acontece é perceptível a qualidade de aproveitamento na aprendizagem e auto-estima dos educandos. Mas também é necessário levar em conta a dimensão em que o modo de pensar e agir das pessoas facilitam/incentivam ou dificultam/impedem a participação (PARO,1992) e para isso é preciso levar em consideração a visão da escola a respeito da comunidade e a sua postura diante da participação popular.

Partindo do princípio de que é pela participação competente dos indivíduos inseridos no processo educacional que se tem a possibilidade de garantir e assegurar a construção de uma gestão voltada à prática democrática é que a escola



em estudo realiza a oportunidade de envolvimento de toda a Comunidade nas atividades de Gincanas Escolares

Não que as gincanas propriamente ditas irão contribuir para a gestão escolar, mas as atividades nelas desenvolvidas é que servirão para a absorção de aprendizagens sociais de convivência, respeito às diferenças, às regras e exigências, valorização dos talentos dos outros, descoberta de lideranças e muito mais serão contribuições imensuráveis de convivência democrática, que por meio das gincanas acontecem de maneira espetacular por ser vivenciada na prática.

A gincana por ser uma atividade lúdica, favorece e estimula a imaginação, intuição e criatividade. Nessas atividades os participantes podem se auto perceber e mostrar abertamente aos outros o que descobriram acerca de si mesmos e do grupo. Os participantes também fazem contato com seu próprio interior e com o grupo, percebendo suas potencialidades muitas vezes encobertas pela timidez ou falta de iniciativa, as quais ficam em segundo plano quando a atividade é coletiva e em prol de um bem maior e de interesse de todos.

Neste sentido, as gincanas escolares mantém o grupo completamente integrado, trabalhando junto e com plenas condições de aperfeiçoamento das relações interpessoais nele existentes.

Esse trabalho monográfico não tem a pretensão de trazer receitas ou fórmulas infalíveis que ao serem aplicadas promovam a participação da comunidade escolar, e sim, através da prática desenvolvida pela escola em estudo, pois o objetivo maior dessa pesquisa é o de investigar como o envolvimento da comunidade escolar em gincanas escolares pode contribuir para a sua participação na gestão escolar e a importância dessas para o estabelecimento de relações de proximidade entre a escola e a comunidade.

Para tanto, além da observação da autora desta monografia, foi utilizado como instrumento de coleta de dados questionários e entrevistas semi-estruturadas aplicadas a aproximadamente 100 alunos de todas as modalidades de ensino existentes na escola, 15 professores, 8 funcionários e 30 pais e/ou pessoas da comunidade local que se dispuseram a dar sua contribuição sobre o tema.

A observação foi efetivando-se ao longo dos anos em que atuo como professora nesta escola e os dados foram coletados especificamente de março a julho do ano de dois mil e doze, através da aplicação das entrevistas realizadas com

alunos, professores, pais e algumas pessoas da comunidade local que não possuem crianças na escola. As respostas obtidas destes sujeitos serão objeto de análise nesse momento, considerando os objetivos e referencial teórico da pesquisa.

Cabe aqui descrever o depoimento de alguns professores da escola e de alguns alunos quando indagados sobre a credibilidade das atividades lúdicas, em específico as Gincanas escolares, enquanto promotoras de espaços de aprendizagens.

A professora A diz que:

Promove sim, e muito [...] os alunos aprendem a se unir, aprendem a socializar o que aprenderam, aprendem a colocar em prática os conteúdos de aula, aprendem também a repartir, a ouvir, a se relacionar melhor com os outros, a ir em busca de objetivos traçados. ( Professora A)

Sob essa mesma questão a professora B relata que “todos aprendem (alunos, professores, funcionários, pais etc...), a trabalhar em equipe, a colaborar, a ter responsabilidade, a coordenar”. E a professora C fala que “com certeza muitas aprendizagens são proporcionadas: a liderança, aprender a cumprir regras e normas, o espírito de equipe e a criatividade, entre outras”.

Percebe-se que gincana escolar enquanto jogo cooperativo coletivo serve para libertar da competição, seu objetivo maior é a participação de todos por uma meta comum. Cada participante estabelece seu próprio ritmo, todos se enxergam como importantes e necessários dentro do grupo, aumentando a confiança e auto-estima, na tentativa de superar desafios ou obstáculos, sempre com alegria e motivação.

Sobre a participação dos pais nas atividades das gincanas, a professora D, aponta:

O bom nas gincanas é que o filho valoriza o que o pai sabe, o que o avô sabe e o que o neto sabe [...] um ajuda o outro a completar as tarefas. Não vejo nada mais bonito que uma criança exclamando: “Minha mãe sabe fazer! Ela ajuda a gente!”

Nesta ótica a realização de gincanas oportuniza-se às crianças e também aos adultos a experiência de uma vivência cooperativa, num ambiente de ajuda mútua e comprometimento com objetivos coletivos, reúne a família e a escola. “É uma forma

de integrar as turmas com a professora, com os pais, os funcionários e a equipe diretiva” diz a coordenadora pedagógica da Escola.

Quando perguntado aos pais se a participação nas gincanas poderia favorecer a participação dos mesmos na vida escolar dos filhos e na gestão escolar, uma mãe respondeu que: “[...] *mas é claro professora, o pai que vem nas brincadeiras e na festa fica mais perto do filho e de vocês da escola... pode dar a opinião dele...e só de “tá” dentro da escola já é grande coisa né?*”. Uma pessoa da comunidade disse: “*Eu só vinha aqui quando tinha os meus (filhos) na aula, gostei muito de ver como a escola tá bem cuidada, se não fosse essa apresentação não tinha vindo [...] me senti importante de novo*”.

Ainda neste sentido, o avô de um aluno falou:

[...] a minha carroça ta a disposição da escola para qualquer coisa, é um prazer poder ajudar essa gurizada, os meus netos adoram a escola e a gente sabe que aqui as professoras cuidam. Na próxima (gincana) a senhora pede pros pais virem ajudar nos temas, tem uns que não se importam com os filhos..

Outra opinião neste sentido foi a de uma mãe: “*eu gosto de trabalhar pela escola, me sinto útil e hoje sei que é importante participar [...] ele (filho) melhorou muito nos estudos, depois que nós lá de casa (se referindo a ela e o marido) entramos no C.P.M., ajudamos no grupo de danças e vamos nas viagens com ele*”.

Essas falas revelam que os pais e comunidade em geral que participam das atividades das gincanas, passam a se importarem com a escola e a sentirem-se à vontade para emitirem suas sugestões e críticas construtivas a respeito do fazer pedagógico da escola. Essa é a intenção maior das gincanas nessa escola: estimular a participação efetiva e não só a execução de tarefas. “*As gincanas servem para trazer os pais para o nosso lado*” diz a professora D referindo-se à aproximação que surge devido às atividades das gincanas e que na maioria dos casos permanece e reflete no desempenho dos filhos na escola.

É claro que a escola deve estar aberta a essa participação e ter uma escuta sensível do que a comunidade espera dela. Nessa escola, percebe-se que esse nível de aproximação com os pais é muito bom, as pessoas sentem-se em casa e opinam naquilo que consideram conveniente. A harmonia entre escola e comunidade é perceptível na fala de uma mãe que diz:

[...] eu por ser evangélica não gostava dessa tal gincana, mas quando vim brincar vi que é muito educativa, elogiei até [...] daí quando a professora “tal” me convidou pra ser do Conselho Escolar fiquei faceira e estou aqui (no conselho) há mais de 5 anos, trocou até a presidente, mas eu fiquei. A gente tem que participar, ainda mais que (escola) precisa ser aumentada porque o bairro cresceu muito e quase não tem mais vaga pra todas as crianças.

A professora D explica que durante a reelaboração da Proposta Pedagógica da Escola a participação dos pais aumentou significativamente: “fiquei impressionada com a quantidade de pais que vieram discutir os rumos da escola, e principalmente do Ensino Médio que foi implantado em 2008.” E continua falando como acontece a participação da comunidade na escola:

E este ano (2012) na reunião de início de ano (para reformulação das normas de convivência) tivemos presença maciça de toda a comunidade escolar. Teve uma noite que não tínhamos cadeiras para acomodar todos os que vieram, tivemos de dividir as pessoas em três grupos para melhor discutir as questões. Eles (pais) fazem questão de dar suas ideias. Acho que é por isso que os alunos aqui da escola quase não dão problemas de indisciplina. Eles ajudam a definir as normas e regras de convivência para o ano letivo e aí se comprometem a cumpri-las (Professora D).

Uma das vice-diretoras considera essa participação responsável como reflexo da participação dos pais nas festividades e gincanas escolares quando verbaliza que *“pelas atividades festivas realizadas na escola, eles (comunidade) parece-me que aprenderam a assumir compromissos com a escola. Eu acredito que isso aconteça pela proximidade que os alunos e a maioria dos pais estabeleceram com a equipe gestora.”*

Uma professora relata também que “a equipe organizadora foi magistral ao organizar tarefas que exigem o uso de valores como comprometimento, responsabilidade, pontualidade e participação responsável”.

Assim, a escola cresce como um todo, de forma integral, porque as pessoas da comunidade vão aos poucos, e na prática, através das ações exigidas pelas tarefas da gincana as aprendizagens acontecem de maneira natural e todos apreendem e ensinam ao mesmo tempo.

Os alunos relatam que a oportunidade de participarem das gincanas da escola oportunizam que os mesmos aprendam:

[...] trabalhar em grupo, a competir, fazer coisas que jamais faria em outra situação como dançar. Nós e os professores aprendemos a trabalhar melhor em grupo, ajudar um ao outro, mostrar as suas habilidades, a ter união, a cumprir regras, a liderar, a unir esforços, respeitar os outros e suas dificuldades, a entender que a comunidade é importante, a se organizar e ser responsável, só aprende quem participa. Trabalhar e se divertir ao mesmo tempo com todos da escola, correr atrás dos objetivos, que nem sempre ganhamos, a ter mais atenção, que dá para aprender se divertindo. (ALUNOS).

Com essa coletânea de respostas obtidas dos alunos pode-se perceber que essa estratégia metodológica utilizada pela escola, oportuniza inúmeras aprendizagens e que as mesmas acontecem com naturalidade e pela vivência de experiências reais, ou seja, na interação, a convivência em grupo, nas tomadas de decisões coletivas. Essas aprendizagens de vivência em coletividade, reflete-se na participação da comunidade local nas tomadas de decisões da escola, como relata uma funcionária responsável pela merenda: *“tanto os pais quanto alunos, professores e funcionários participam ativamente das reuniões para decidir calendários, passeios, viagens, atividades, até o cardápio da merenda é resolvido junto com os alunos.”*

Nessa caminhada, que segundo a diretora *“é um trabalho de formiguinha: organizado, permanente e constante”* a Escola em estudo vem conseguindo bons resultados no que se refere ao entendimento da comunidade quanto ao real significado da sua participação. De início com as atividades lúdicas como as festividades, homenagens e as gincanas, mas depois essa consciência se amplia para as tomadas de decisões, na participação efetiva nos colegiados e isso ocorre porque ao participar das atividades lúdicas, as pessoas se conhecem, conversam, riem juntas, se divertem e nessa informalidade nascem elos de aproximação, de envolvimento. Como bem resume uma das vice-diretoras do estabelecimento: *“aqui a maioria dos pais vem a hora que eles querem, não precisa a gente chamar, eles vem saber como estão os filhos, como estão as notas, se a escola precisa da ajuda deles. É muito legal essa relação deles com a escola.”*

Assim, a escola visa estabelecer laços de confiança para melhor conhecer a comunidade e atender as suas expectativas quanto à educação e o que a mesma espera ou almeja para suas crianças, adolescentes e adultos. Para esse princípio de participação, Lück (2006) traduz:

A gestão participativa se fundamenta em, e reforça uma série de princípios interligados, que se expressam de forma subjacente nos vários momentos e expressões da participação. Estes princípios são a democracia como vivência social comprometida com o coletivo, a construção de conhecimento da realidade escolar como resultado da construção da realidade em si, e a participação como necessidade humana. (LÜCK, 2006, p.54)

Então, podemos deduzir que não há democracia sem participação, por isso o estímulo à participação tem de ser a primeira preocupação da escola que deseja promover e vivenciar práticas democráticas nas suas relações com os alunos e com a comunidade a qual faz parte. Isso é ação participativa como prática social, ou seja participação segundo os princípios da convivência e do espírito de equipe. O bem coletivo deve ser a premissa das relações dentro da escola e para isso certos valores devem orientar essas relações segundo Lück (2006), valores como ética, solidariedade, equidade e compromisso são substanciais para as boas relações se estabelecerem.

Para que esses valores sejam internalizados, é necessário vivenciá-los na e pela participação e esse deve ser o foco da escola que realmente deseja efetivar uma prática democrática que se dará através da participação competente e responsável de toda a comunidade escolar e por meio de ações de cooperação e colaboração.

Num contexto democrático, direito e dever não são conceitos fixos e estabelecidos a serem adotados e seguidos, mas sim ideias que se desdobram e se transformam continuamente pela própria prática democrática que, por si é criativa e dinâmica.....tornando as funções sociais do grupo, mais amplas, complexas e significativas, ao mesmo tempo que seus membros vão desenvolvendo consciência do processo como um todo, bem como das nuances de seus múltiplos desdobramentos. (LÜCK, 2006, p.55)

Nessa perspectiva, um contexto com relações embasadas no ideal democrático as ideias e tomadas de decisões devem ser coletivas e para que essas relações aconteçam, a participação é a condição fundamental.

Diante disso a escola precisa estimular e proporcionar momentos de participação competente e responsável, para que essa ação seja aos poucos assimilada e internalizada pelos seus membros, como essencial para a vida em sociedade. Assim tanto, pais, alunos e educadores podem apropriar-se dessa, por

que não, filosofia que faz das atividades coletivas e cooperativas um método para que as metas e objetivos sejam alcançadas com maior satisfação por todos.

A maioria dos pais entrevistados acredita no potencial formador das gincanas escolares desenvolvidas na escola como fala uma mãe ao dizer que “[...]É bem importante essas gincanas, os pais vão pra escola com os filhos, correm atrás do que eles precisam e fazem amizade com as professoras e a diretora”.

Apesar de a escola trabalhar com essa estratégia, dentre outras já descritas anteriormente, há alguns anos, na busca de maior aproximação com a comunidade escolar externa, alguns pais e pessoas da comunidade local ainda discordam, alegando que os alunos ficam muito tempo fora da sala de aula durante a realização da gincana, que necessitam fazer pesquisas. Como relatou um pai “*perdem muito tempo, pois eles (alunos e professores) se envolvem muito mais com a gincana do que com as aulas e os estudos*”.

Percebe-se claramente na fala acima descrita que apesar da caminhada da escola no sentido de tentativas de promoção da participação, alguns pais ainda mantêm certa resistência à oferta de atividades escolares que se distanciam da prática de quadro e cadernos cheios de conteúdos. Alguns inclusive acham desnecessária a sua presença na escola e na vida escolar dos filhos, talvez por acomodação ou por forte poder da cultura do descaso e da atribuição de deveres aos outros. Com esse pensamento muitos pais não contribuem e nem participam da vida escolar dos filhos, tampouco dos momentos de tomadas de decisões relacionadas à escola e à educação dos mesmos, e, portanto, mantêm a resistência a atividades educacionais mais abrangentes, não relacionando atividades práticas com momentos de aprendizagens significativas.

Neste sentido a escola, enquanto instituição formal de ensino necessita abrir-se cada vez mais para a comunidade escolar externa para que a mesma tenha a oportunidade de compreender a escola como extensão da vida em sociedade e não como órgão estanque e apenas responsável pela formação cognitiva dos seus alunos, mas também como espaço de aprendizagens mútuas de cultura, lazer e entretenimento.

Cultura, lazer, educação e produção de conhecimento podem parecer, num primeiro olhar, para os leigos, temas que não apresentam relação um com o outro. Portanto é urgente a necessidade de consideramos os espaços públicos, em

especial a escola, como local onde essas práticas e vivências devam acontecer. Ao realizar uma análise sobre espaços públicos de lazer e cidadania, Carlos Rodrigues Brandão (1994), afirma que:

[...] no Brasil, de uma maneira muito evidente as atitudes das pessoas frente aos espaços públicos como posse do governo são algo que existe internalizado em todos nós. A percepção comum entre nós é assim: aquilo que é público não é meu e mesmo que não seja efetivamente do Estado, é uma questão dele. (...) conversando com professores eu dizia o seguinte: reparem uma coisa engraçada, em SP as pessoas depredam trens, destroem telefones públicos, vandalizam escolas e, no entanto, nunca vi fazerem a mesma coisa com o campo de futebol. Creio que não se dá apenas porque campo de futebol seja prazeroso (...) e sim porque as pessoas do lugar os fizeram e os assumem como se fossem delas e não como uma instância alheia ou “de governo”. (BRANDÃO, 1994, p.29)

Neste sentido, não podemos condenar a postura das pessoas que delegam à escola simplesmente a função de ensinar conteúdos. Essa é a cultura que se tem muitas vezes, de tudo aquilo que está além dos portões das nossas casas, de um modo um tanto hostil, como algo do qual não concebemos como nosso, ou do qual não somos parte integrante, pois se é público é do governo e se é privado é de alguém e portanto também não nos diz respeito ou direito à interferências. Essa é a ideia historicamente construída, de que não devemos nos envolver, e essa cultura é a que muitas vezes ainda impera na relação das famílias com as escolas.

Superar essa compreensão do que é público, significa conceber os espaços públicos como direitos, aos quais todos devem ter acesso e principalmente ampliar a visão do processo educativo, considerando as relações pedagógicas que se dão além dos muros da escola, tanto ou mais importantes quanto a formação acadêmica, no sentido de formação integral do ser humano.

Assim, cabe ressaltar o que a professora D, quando indagada sobre como as gincanas escolares podem proporcionar a participação da comunidade escolar na gestão da escola, foi enfática ao responder que:

“A gincana é uma atividade diferenciada, à medida que aproxima os pais e a comunidade na realização das tarefas, proporciona que estes se integrem e façam parte da gestão no sentido de tomar conhecimento do funcionamento da escola, daí podem opinar, criticar, ajudar e se inteirar da dinâmica da mesma”



Ao optar pela temática cooperativa como é o caso das gincanas escolares, a escola não pretende negar a competição, tanto que as equipes são premiadas de acordo com o seu desempenho, no entanto esse não é o objetivo principal da “brincadeira” como os alunos a descrevem, mas sim o espírito de cooperatividade e colaboração ente as pessoas da equipe e até com as equipes concorrentes. Situações competitivas podem permitir que os alunos aprendam a lidar com pequenas frustrações e conquistas. A questão central é a promoção de experiências cooperativas e porque não, competitivas dentro da escola como forma de aprendizado para saber lidar com a vida em sociedade, tendo em vista que a vivência de situações cooperativas pode contribuir para que os alunos aprendam a se relacionar de forma construtiva nos jogos, na escola e na vida social. O que difere a competição nas gincanas é que quem ganha não ganha sozinho e quem perde, perde com o grupo, portanto a felicidade e a frustração são vivenciadas pela equipe e não individualmente. É nesse momento que as aprendizagens acontecem, porque o grupo tem a possibilidade de avaliar suas ações e o seu desempenho e descobrir onde foi que falharam ou como obtiveram sucesso. Uma aluna do 1º ano ensino médio relata bem essa aprendizagem:

[...] com a gincana a gente aprende a ganhar e a perder [...] esse ano eu adorei a gincana, no ano passado a turma não sabia brincar, uns (colegas) não ajudaram e a gente perdeu, mas esse ano foi legal a gente ficou em 1º lugar, aprendemos ter mais responsabilidade e a líder desse ano sabia liderar a turma, o pessoal da comunidade veio ajudar na dança, foi muito bom mesmo.”

Cabe ressaltar aqui que um elemento interessante na dinâmica desta escola é a realização de avaliações constantes das atividades desenvolvidas e/ou realizadas durante o ano letivo, como nos fala a Professora F *“cheguei há pouco nessa escola, mas acho muito legal como a equipe diretiva coordena a avaliação de cada evento, reunião ou até mesmo passeios e viagens que são realizadas aqui na escola.. sempre as pessoas que se envolveram podem falar e avaliar...dizer o que pode ser diferente numa próxima oportunidade e reforçar o que deu certo.”*

Essa prática avaliativa de caráter diagnóstica remete todos os envolvidos a repensarem suas atitudes e se necessário alterarem a forma de conduzir os enfrentamentos específicos, possibilitando que as atividades tenham maiores chances de serem bem sucedidas. Para ilustrar, analisaremos algumas falas de

alunos avaliando a gincana escolar da escola deste ano de 2012 e o desempenho da sua turma:

[...] “o segredo é trabalhar em equipe, saber entregar tudo no momento certo, cumprir as regras direitinho, esse é o segredo”. “A gincana faz bem pra gente aprender a ser mais responsável, aprendemos a ser organizados e a participar”. “Ela é uma brincadeira divertida que podemos brincar com todos nossos colegas, mas também ela nos ensina a trabalhar em grupo”. [...]“é legal porque tem de fazer em união as provas e tarefas”.[...]“a gincana promove a união nas turmas”.“Esse ano os pais participaram mais, ajudaram a gente bastante”. “A gincana é um meio de unir as pessoas de um jeito legal, brincando”. “O mais interessante foi trabalhar em grupo e ao mesmo tempo se divertir, os alunos, professores e todos da escola”, “A melhor parte da gincana é o prêmio, viajar com a turma e as professoras é bom demais”.

E ao avaliarem onde foi a falha ou o que poderia ter sido feito diferente, destaco algumas falas significativas também:

“Eu gosto de tudo na gincana, só não gosto de uma coisa, que tem gente que não ajuda e só atrapalha”. “Sabe qual o problema prof.: é a desunião, desordem e as discussões”. “Os alunos e até mesmo as professoras e a comunidade tem de cumprir as coisas, senão não dá certo mesmo”. [...]“alguns decidiam sozinhos as coisas e não falavam para todos”. “Os pais não ajudaram a gente, porque tinha uns (colegas) que não quiseram que os pais se metessem.

Nessas falas fica claro que as atividades desenvolvidas durante as gincanas escolares tem uma função bem definida para essa Escola, educar para a convivência em grupo, a responsabilidade e principalmente para a tomada de decisões conjuntas, ou seja discutir a melhor forma de se resolver as dificuldades, reivindicar algo ou executar uma tarefa, seja ela prática ou de diferenças nas relações intra e interpessoais. Aprender a conviver em harmonia, respeitando as opiniões dos outros, perceberem a escola como sua e entender que normas e regras existem para que todos possam usufruir de seus direitos com maior igualdade é o objetivo maior dessa atividade na Escola e definida por uma professora que faz parte da comissão organizadora das gincanas na escola em questão:

A ideia é fazer com que toda a comunidade escolar possa compreender que a escola é nossa, de todos, e que assim sendo todos somos responsáveis pelo que nela acontece tanto de bom como de ruim. Notamos que depois que os alunos percebem isso, começam a ficar mais cuidadosos com o patrimônio da escola, sabem fazer exigências de forma mais educada e incentivam os pais a estarem mais presentes e participarem, daí os pais vêm pela exigência dos filhos e não por convite da escola. Percebemos que há grande diferença nas

atitudes dos alunos que estão conosco há mais tempo e os que chegam novos na escola. Esses costumam entender essa relação de afetividade e comprometimento que temos uns com os outros e alguns demoram a se adaptar com essa dinâmica. Acreditamos muito no poder educativo das gincanas e por isso apostamos nelas. ( professora E)

Como a função da escola é contribuir na formação integral dos alunos, advoga-se que os jogos cooperativos e aqui mais diretamente uma forma específica desses jogos, que são as gincanas escolares, detêm grande potencial para contribuir nesta formação, especialmente em relação à dimensão atitudinal, pois quando se joga cooperativamente é possível que os sujeitos envolvidos se entreguem plenamente, respeitando as relações e as diferenças que se estabelecem entre si e os outros. Conforme destaca Brotto (2001),

Jogar cooperativamente também é uma ótima maneira para a socialização de nossos conhecimentos, habilidades e qualidades, para que juntos realizemos algo que sozinhos teríamos dificuldade em realizar. Além disso, “eles reforçam a confiança pessoal e interpessoal, uma vez que, ganhar ou perder são apenas referências para o contínuo aperfeiçoamento de todos”. (BROTTO, 2001, p. 55).

Aprender a viver coletivamente ou em sociedade é aceitar a realidade de que somos diferentes e isso implica no reconhecimento do indivíduo e dos seus direitos e é por isso que é certamente uma das mais importantes capacidades a ser desenvolvida pelo ser humano. Aprender a conviver é aprender a viver e isso pode ser efetivamente aprendido. Portanto, conviver é aceitar e tolerar o outro, é construir valores, atitudes é ser ético e, além de tudo, acreditar em si próprio.

Na perspectiva de Brotto (2001), a visão de jogo não é apenas uma atividade lúdica, mas uma representação das nossas formas de viver. Para o autor, o jogo é um veículo de desenvolvimento integral do ser humano, capaz de envolvê-lo em suas dimensões física, mental, emocional e espiritual. Para o autor “o jogo é muito importante para o desenvolvimento humano em todas as idades. Ao jogar, não apenas representamos simbolicamente a vida, vamos além”. (BROTTO, 2001, p.13)

Por estarmos às vezes acostumados a uma ótica mais individualista, mais centrada nas realizações pessoais, podemos não perceber o valor da cooperação e da interatividade na nossa vida e o quão maior e mais abrangente é a realização de um objetivo ou sonho coletivo.

Sabemos e sentimos que somos seres humanos porque aprendemos uns com os outros, ninguém vive sozinho, a cooperação cria a vida, a sociedade e o próprio conhecimento. Somente nos tornamos seres sociais no momento em que aprendemos a nos tornar cooperativos, pois convivemos sem cessar com os outros, e sabemos que nessa convivência, a pessoa e as experiências de cada um conta e soma.

Portanto, se soubermos que podemos contar com o outro, de imediato temos a possibilidade de nessa convivência multiplicar experiências interativas e cooperativas que por consequência tornam-se experiências de participação, porque o impulso mais original em nós é do da troca, da reciprocidade e da partilha. Essa é a essência de estarmos no mundo, convivermos em sociedade com ética e justiça.

[...] nenhum grupo social tem vida independente dos indivíduos que o constituem. A partir dessa dinâmica interativa compreende-se que, mediante uma atuação participativa em seu contexto, a pessoa, ao mesmo tempo, contribui tanto para a construção desse contexto como para seu próprio desenvolvimento pessoal, como ser humano e cidadão. (LÜCK, 2006, p.61)

Neste contexto, o trabalho pedagógico mais importante a ser desenvolvido na escola, não é ensinar tecnicamente o que sabe a quem não sabe. É criar cenários de respeito pleno pelo outro. Contextos interativos de aceitação das diferenças e de convite a um trabalho de criação partilhada de saberes, dentro do qual os diferentes participantes de uma comunidade se sintam motivados a conviver e assim, reconheçam nos outros os seus colaboradores.

## CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS

---

O presente trabalho monográfico, elaborado a partir de pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, versa sobre a utilização de gincanas escolares como estratégia do trabalho pedagógico realizado em uma escola pública estadual de educação básica, localizada na região central do Rio Grande do Sul, tendo como objetivo, investigar como o envolvimento da comunidade escolar nessas gincanas escolares pode contribuir para a sua maior participação na gestão escolar e a importância dessas para o estabelecimento de relações de proximidade entre a escola e a comunidade na qual a escola está inserida, bem como as aprendizagens dela resultantes.

A escola quando escolheu realizar gincanas escolares, que são classificadas como jogos cooperativos, não sabia ao certo aonde esse trabalho chegaria, quais seriam os resultados. Porém, constatou que os jogos cooperativos detêm o potencial de ajudar o indivíduo a aprender a respeitar e ouvir o outro, a organizar e favorecer trabalhos em equipe, a unir pessoas para um único objetivo, enfim de fazer com que os indivíduos joguem com o outro e não contra o outro.

Ao partir das gincanas escolares, a escola se surpreendeu com o potencial que os jogos cooperativos possuem de produzir resultados positivos, pois possibilitam aos participantes uma maneira diferente de interagir e aprender com o outro, mostrando que é muito divertido transpor obstáculos quando as decisões por mais simples que possam parecer, passam a ser tomadas em conjunto pelo grupo.

Além disso, a escola objeto desse estudo realiza um trabalho pedagógico diferenciado em seu modo de ensinar os alunos e estimulá-los ao pensamento crítico e à autonomia e talvez o mais importante, é que, através do relacionamento de carinho e espontaneidade entre as pessoas que nela convivem, a mesma vai edificando e colocando em prática, ou seja, dando vida ao seu Projeto Político Pedagógico.

Os resultados deste trabalho apresentam profunda relação com o texto de Cortella (2006) no qual ele discute o porquê de escolher a profissão de educador. Escolhemos por:

Paixão por uma idéia irrecusável: gente foi feita para ser feliz! E esse é o nosso trabalho; não só nosso, mas também nosso. Paixão pela inconformidade de as coisas serem como são; paixão pela derrota de desesperança; paixão pela idéia de, procurando tornar as pessoas melhores, melhorar a si mesmo; paixão, em suma, pelo futuro. (CORTELLA, 2006 P.157).

Neste sentido a Escola trabalha, no intuito de formar além de cidadãos capazes de transformar a realidade em que vivem, cidadãos que sejam conhecedores de suas próprias limitações, capazes de enfrentamentos que a vida possa lhes oferecer e acima de tudo: pessoas felizes.

Apesar da escola já possuir uma boa caminhada em direção a gestão participativa e competente, esse estudo ressalta a necessidade de um maior aprofundamento e conhecimento por parte da comunidade escolar no que se refere aos princípios de gestão democrática, de autonomia, da construção do projeto político-pedagógico e principalmente de participação dos seus colegiados e da comunidade escolar como um todo, nas atividades da escola, para que se possa atingir a gestão verdadeiramente democrática.

Nessa perspectiva, sendo a gestão vista como uma forma de administrar, em que a comunicação e o diálogo estão envolvidos, cabe à gestão escolar assumir a liderança deste processo, tendo além da função pedagógica e social, a competência técnica e política de conduzir as atividades escolares. Ao assumir esse papel, a gestão escolar deve, necessariamente, buscar a articulação dos diferentes atores em torno do projeto político-pedagógico da Escola, o que implica liderança democrática, capaz de promover possibilidades de interação e cooperação entre todos os segmentos da comunidade escolar.

Para tanto a escola existe para servir a comunidade onde se situa. Ela precisa ser um ambiente de abertura à participação, um local de efetivação dos princípios da democracia, pois esta, somente se concretizará, de fato, quando a comunidade tomar as rédeas e decidir ousada e corajosamente os rumos da sua história. Portanto, é indispensável que a escola mantenha a proximidade com a família, para juntos discutirem problemas de interesse comum.

Esta configuração exige que se compreenda que, a partir do momento em que se busca uma nova organização do trabalho na Escola, também as relações de trabalho em seu interior deverão ser repensadas e reestruturadas e para isso exige

além de aprendizagem cognitiva, aprendizagem de convivência e relacionamento em grupo.

Esta mudança nas relações de trabalho deve ter como base a possibilidade de real participação dos diferentes segmentos, a possibilidade de se exercer com maior ênfase a cidadania, ter maior liberdade de expressão e mais espaço para demonstrar conhecimento e trocas, tornando todos os envolvidos, cada vez mais responsáveis, criativos e autônomos para melhor desempenharem suas funções no processo de gestão participativa.

Estes foram os princípios norteadores para o desenvolvimento deste estudo, que fundamentaram a busca de respostas para o problema inicialmente proposto: o de verificar como o envolvimento da comunidade escolar em gincanas escolares pode contribuir para a sua maior participação na gestão escolar.

Com relação à utilização de gincanas escolares, a escola em questão avalia como positivos os resultados desta dinâmica para a participação da comunidade na gestão escolar, pois quando bem elaborada, a gincana favorece o envolvimento da comunidade escolar nas questões da instituição e desta forma, aproxima as pessoas, fazendo sentirem-se sujeitos que constituem a escola e por consequência comprometidas com o seu fazer pedagógico e administrativo.

Pode-se ressaltar também que a participação da comunidade escolar não depende somente da abertura propiciada pela escola, mas, principalmente, da conscientização dos diversos segmentos acerca da importância da participação de cada um no processo pedagógico e que isso pode ser inicialmente aprendido por crianças e adultos por meio de atividades lúdicas cooperativas.

Neste sentido, cabe lembrar a importância de real envolvimento da equipe interna da escola na definição dos objetivos idealizados e a execução das ações na tentativa de atingi-los plenamente e que para isso a atuação de todos é, sem dúvida, determinante para que o processo pedagógico se desenvolva de forma participativa e democrática.

Por fim, percebe-se que a escola investigada está efetivamente investindo em uma nova organização pedagógica, buscando estabelecer uma relação interativa com o “fazer” escolar e preocupada em ofertar à comunidade em geral, e aos alunos, em particular, um trabalho pedagógico que possibilite a formação de cidadãos cooperativos, participativos e conscientes de seu papel social.

Todavia, percebeu-se com este estudo que, apesar das mudanças de paradigmas que a escola está imbuída, na tentativa de estimular maior participação de seus membros na gestão, muito é preciso ainda, a evoluir, para que se possa realmente atingir a participação competente e consciente, e, conseqüentemente, se construa a gestão democrática, pois ainda vivenciamos resquícios da escola tradicional na cultura escolar.

Reforça-se que é por meio da participação efetiva da comunidade escolar, da organização do trabalho pedagógico com ênfase no Projeto Político Pedagógico construído na coletividade e nos princípios da gestão democrática, que a Escola poderá contribuir para a superação das contradições sociais em que se vive atualmente e auxiliar no processo contínuo de construção de uma sociedade mais cooperativa, humana e democrática. É preciso investir numa formação democrática dos alunos, que ao vivenciarem na escola um ambiente que ao mesmo tempo que proporcione valores e conhecimentos, capacite e encoraje seus alunos a exercerem ativamente sua cidadania na construção de uma sociedade melhor.

Faz-se necessário ciência de que a democracia na escola só será real e efetiva se puder contar com a participação da comunidade, no sentido de fazer parte, inserir-se, participar discutindo, refletindo e interferindo como sujeito. É preciso fazer com que a gestão democrática se realize concretamente na prática cotidiana da escola, pois, “só participa efetivamente quem efetivamente exerce a democracia”. (ANTUNES, 2002, p. 98).

Assim, a democracia não se constrói apenas com discurso, mas necessita de ações de práticas que possam corporificá-la. E isso costuma levar tempo, pois sem dúvida, só se aprende a fazer, fazendo, experimentando, errando e acertando. Nesse sentido, é preciso cada vez mais criar espaços para a participação de todos na escola, para se aprender a exercitar a democracia.



## REFERÊNCIAS

---

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado Escolar: espaço de participação da comunidade**. São Paulo: Cortez, 2003.

ANTUNES, Celso. **Jogos para a estimulação das múltiplas inteligências**. Petrópolis: Vozes, 2003.

ANTUNES, A. “Aceita um conselho? – **como organizar o Colegiado Escolar**”, in: Guia da Escola Cidadã, vol. 8. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire. (2002)

AZEVEDO, Fernando. **A Educação entre dois Mundos**. São Paulo: Ed. Melhoramentos, 1958.

BRANDÃO, Carlos R. Espaços públicos de lazer e cidadania. In:Revista **A paixão de aprender**. Porto Alegre, nº 6, 1994.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Promulgada em 5 de outubro de 1988. São Paulo: Saraiva, 2000.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LEI 9394/96**. Brasília: Congresso Nacional, 1996.

BRASIL. PDE – **Plano de Desenvolvimento da Educação**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/pde/>> Acesso em: 07 mai.2012

BROTTO, Fábio Otuzi. **Jogos cooperativos: se o importante é competir, o fundamental é cooperar**. Santos, SP: Projeto Cooperação, 1997.

\_\_\_\_\_. **Jogos Cooperativos: o jogo e o esporte como um exercício de convivência**. Santos, SP: Projeto Cooperação, 2001.

CARVALHO, Elma Julia Gonçalves de . [et al.]. **Gestão escolar**. Maringá, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná :Universidade Estadual de Maringá, 2008.

CEGALLA, Domingos Paschoal. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005.

CORREIA, Marcos Miranda. **Trabalhando com jogos cooperativos**: em busca de novos paradigmas na educação física. São Paulo: Papirus, 2010.

CORTELLA, Mario Sergio. **A escola e o conhecimento**: fundamentos epistemológicos e políticos. São Paulo, Cortez: instituto Paulo Freire, 2006.

DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009

DRABACH, Neila Pedrotti. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar**: mudanças e continuidades. UFSM/RS, 81 p. Monografia (Curso de Pós-Graduação à nível de Especialização em Gestão Educacional) Santa Maria, 2009.

FERREIRA, Tito Lívio. **História da Educação Lusobrasileira**. São Paulo: Saraiva, 1966.

FREIRE, João Batista. **Educação de corpo inteiro**. São Paulo: Scipione, 1997.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 2006.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia**: Saberes necessários à prática educativa. 34. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2006.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Esperança**: Um reencontro com a pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. **Autonomia da escola ? princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 4 ed., 2003;

KURY, Adriano da Gama. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: FTD, 2001- 1ª edição.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. v. 1. Petrópolis: Vozes, 2011.

\_\_\_\_\_, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 9.ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. In: Em Aberto, Brasília – DF, v. 17, nº 72, p. 1-195, fev./Jun de 2000.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1991.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **IDEB Resultados e Metas** Brasília, 2012.  
Disponível em: < [http:// www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br) > Acesso em: 12 ago. 2012.;

\_\_\_\_\_. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola**: aumentando o desempenho da escola por meio de planejamento eficaz. 3ª ed. Brasília; FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC, 2006.

NEVES, Libéria Rodrigues; SANTIAGO, Ana Lydia B. **O uso dos jogos teatrais na educação: possibilidades diante do fracasso escolar**. Campinas, SP: Papirus, 2010.

ORLICK, Terry. **Vencendo a competição**. São Paulo: Círculo do Livro, 1989.

PARENTE, Marta, LÜCK, Heloísa. **Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental**. Brasília : Ipea/Consed, 1999;

PARO, Vitor Henrique. Parem de preparar para o trabalho!!! Reflexões acerca dos efeitos do neoliberalismo sobre a gestão e o papel da escola básica. In: FERRETTI, Celso João et alii; orgs. **Trabalho, formação e currículo: para onde vai a escola**. São Paulo, Xamã, 1999. p. 101-120.

\_\_\_\_\_, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática; 2002.

\_\_\_\_\_, Vitor Henrique. Gestão da Escola Pública: a participação da Comunidade **R.bras.Est.pedag.**, Brasília.v73,n.174,p 255-290, maio/ago.1992

PEREIRA, Sueli Menezes. Políticas de Estado e organização político-pedagógica da escola: entre o instituído e o instituinte. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 337-358, jul./set. 2008

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1990.

SCHUTZ, A. Bases da fenomenologia. In: WAGNER, H. (Org). (1979) **Fenomenologia e relações sociais: textos escolhidos de Alfred Schutz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

VEIGA, Cynthia Greive. Escola pública para os negros e os pobres no Brasil: uma invenção imperial **Rev. Bras. Educ.** vol.13 no.39 Rio de Janeiro Sept./Dec. 2008

VIEIRA, Sofia Lerche. A educação nas constituições brasileiras: texto e contexto. **RBEP- revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília, v.88, n.219, p291-309, maio/ago.2007

## APÊNDICES

### Apendice A-

Universidade Aberta do Brasil - UAB  
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
Centro de Educação - CE  
Curso de Especialização em Gestão Escolar - EAD

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estamos realizando uma pesquisa sobre as gincanas escolares enquanto elo para a participação na gestão escolar desta escola. A referida pesquisa é parte do nosso processo de formação no curso de Especialização em Gestão Educacional. O curso está sendo ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria, sendo cursado à distância através do ambiente de aprendizagem virtual MOODLE.

O objetivo é coletar dados para compreender como a utilização de jogos cooperativos/gincanas escolares interfere na aproximação da comunidade escolar com a escola e abre caminhos para a participação da comunidade na gestão escolar.

Informamos que a participação neste estudo é livre e deixamos claro o total sigilo e privacidade da identificação dos sujeitos.

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido as dúvidas, \_\_\_\_\_ concorda com os procedimentos que serão realizados autorizando que sejam feitas entrevistas, apenas para a coleta de dados, não permitindo sua identificação.

Santa Maria , \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) entrevistado (a)

\_\_\_\_\_  
Assinatura da entrevistadora

**Apendice B-**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**  
**PARA PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS**

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_ Anos de exercício : \_\_\_\_

A quantos anos atua nessa Escola : \_\_\_\_\_

Função que exerce na escola: \_\_\_\_\_

- 1- Qual sua opinião sobre a Gincana que a escola promove todos os anos?
  
- 2- Você acha que esse tipo de atividade pode proporcionar a participação da Comunidade?
  
- 3- Você acredita que essa atividade lúdica ( gincana ) pode promover espaço de aprendizagens? Quais aprendizagens você percebe? Quem aprende?
  
- 4- Toda atividade tem seus pontos positivos e negativos. Cite 3 pontos negativos e 3 positivos que você evidencia na Realização das Gincanas na Escola.
  
- 5- Você já trabalhou em outras escolas? Nelas eram realizadas Gincanas? Em caso negativo, explique por que você acha que não eram realizadas.
  
- 6- Defina o que para você significa Participação:
  
- 7- Como você percebe a participação da Comunidade Escolar na Gestão da Escola? Justifique:
  
- 8- Você considera que a gincanas escolares possam favorecer a participação da comunidade interna da escola, na Gestão Escolar? Como essa participação pode tornar a Gestão Escolar mais democrática?

**Apendice C-****QUESTIONÁRIO PARA ALUNOS**

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ série \_\_\_\_\_

a) Há quantos anos você estuda nesta Escola? \_\_\_\_\_

b) Você gosta de participar da Gincana da escola? ( ) sim ( ) não Porquê?

c) Qual sua opinião sobre a Gincana que a escola promove todos os anos.

d) O que você mais gosta nas gincanas? E o que menos gosta?

e) Você acredita que aprender com as Gincanas escolares? Quais aprendizagens você percebe? Quem aprende?

f) Toda atividade tem seus pontos positivos e negativos. Cite 3 pontos negativos e 3 positivos que você evidencia na Realização das Gincanas na Escola.

g) Seus pais e familiares concordam com a Gincana da Escola? Ajudam? Participam? Como?

h) Seus pais participam das reuniões e demais atividades da Escola? Relate quais

i) Quais contribuições a gincana pode trazer para sua vida futura, principalmente no mundo do trabalho?

**Apendice D-****ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PAIS**

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_

1- Qual sua opinião sobre a Gincana que a escola promove todos os anos?

2- Você acredita que essa atividade lúdica (gincana) pode promover espaço de aprendizagens? Quais aprendizagens você percebe? Quem aprende?

3- Toda atividade tem seus pontos positivos e negativos. Cite pontos negativos e positivos que você evidencia na realização das Gincanas na Escola.

4- Você acha que esse tipo de atividade pode proporcionar maior participação dos pais na Escola? Como isso acontece?

5- Você participa da vida escolar do seu filho (a)? Como?

6 Defina o que para você significa Participação:

7- Como você percebe a sua participação na Gestão/administração da Escola? Explique:

8- Que sugestões você dá para que a equipe diretiva possa conseguir maior participação dos pais na escola: