UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

GESTÃO PARTICIPATIVA: REFLEXÕES A PARTIR DA ESCUTA DE EDUCADORES DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE DOIS IRMÃOS-RS

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Claci Both Goldschmidt

Sapiranga, RS, Brasil

2015

GESTÃO PARTICIPATIVA: REFLEXÕES A PARTIR DA ESCUTA DE EDUCADORES DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE DOIS IRMÃOS-RS

Claci Both Goldschmidt

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial à obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional.

Orientador(a): Profª. Ms. Natália Pergher Miranda

Sapiranga, RS, Brasil,

2015

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Especialização em Gestão Educacional

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

GESTÃO PARTICIPATIVA: REFLEXÕES A PARTIR DA ESCUTA DE EDUCADORES DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE DOIS IRMÃOS-RS

elaborada por
Claci Both Golschmidt

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

_____
Profª. Ms. Natália Pergher Miranda
(Presidente/Orientadora)

_____
Profª. Débora Teixeira de Mello, Drª. (UFSM)

_____
Profª. Liliane Madruga Prestes, Ms. (UFSM)

Sapiranga, 28 de novembro de 2015.

DEDICATÓRIA

Ao meu esposo Leo, meus filhos Adriano, Janine e Anderson.

Ao meu querido e amado neto Bruno.

A minha nora Tatieli e meu genro Jampier.

AGRADECIMENTO

À minha família pelo apoio, carinho e pelo amor incondicional e em especial ao meu esposo pelo incentivo e paciência dispensada, compreendendo meus momentos de ausência em prol da dedicação aos estudos.

Aos meus filhos pelo incentivo e paciência compreendendo meus momentos de ausência materna em prol da dedicação aos estudos.

As minhas colegas e amigas que sempre foram solidárias comigo, me estimulando e apoiando.

A todos os professores do curso foram importantes na minha vida acadêmica.

E em especial, agradeço a Deus, por me dar Força para superar os obstáculos e tornar isso uma realidade.

RESUMO

Monografia de especialização
Curso de Especialização em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO PARTICIPATIVA: REFLEXÕES A PARTIR DA ESCUTA DE EDUCADORES DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE DOIS IRMÃOS-RS

Autora: Claci Both Goldschmidt
Orientadora: Natália Pergher Miranda
Sapiranga, 28 de novembro de 2015.

Este estudo tem por objetivo identificar a participação da família e comunidade no contexto escolar, transformando a gestão mais participativa, numa escola de ensino fundamental de um município do Vale do Rio dos Sinos criando espaços de reflexão e troca de experiências de vida numa comunidade escolar educativa onde a família possa participar dos projetos escolares, transformando a gestão mais participativa. A temática é uma reflexão acerca da Gestão Escolar, tendo como fio condutor de pesquisa a importância e necessidade do envolvimento da comunidade numa gestão participativa. Pretende-se ainda refletir sobre o papel do gestor e a importância da participação da família no contexto escolar, trazendo alguns instrumentos que favoreçam esta participação. Norteia-se como um estudo de caso do tipo descritivo com análise qualitativa. Para a pesquisa, foram selecionados a equipe diretiva e 26 professores de uma escola de um município do Vale do Rio dos Sinos, tendo como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada. Tem como principais autores formando o suporte teórico, estudiosos como Gil (2004), Lück (2004) e Libâneo (2003), em especial, dando suporte na reflexão sobre o tema. A partir das entrevistas, conclui-se que é de fundamental importância a parceria da escola com a comunidade para que haja aprendizagem e um bom desenvolvimento integral do aluno. A formação e educação dos alunos tem sua referência na participação da família no contexto escolar no qual o aluno está inserido.

Palavras-Chave: Gestão; Escola; Família; Participação.

ABSTRACT

Monograph of specialization course
Specialization
in Educational Management at the Federal University of Santa Maria

PARTICIPATORY MANAGEMENT: REFLECTIONS FROM EDUCATORS OF LISTENING A PUBLIC SCHOOL DOIS IRMÃOS-RS

AUTHOR: Claci Both Goldschmidt
ORIENTING: Natália Pergher Miranda
Sapiranga, 28 of november of 2015

This study has as objective to identify family and community's participation in the school context, making management more participative in an elementary school in a town at Rio dos Sinos Valley, creating spaces for reflection and life experience exchanges in an educative school community where families can participate in school projects, making management more participative. The thematic is a reflection about the School Management, and it has as research conducting wire the importance and need for community's participation in a participative management. It is also intended to reflect about the manager's role and the importance of family's participation in school context, bringing some instruments that favor this participation. It is lead as a case study of the descriptive kind with qualitative analysis. For the research, the directive team and 26 teachers from a school in a town at Rio dos Sinos Valley were selected, having as data collection instrument the semi-structured interview. The main authors that form the technique support are scholars like Gil (2004), Lück (2004) and Libâneo (2003) that support the reflection about the theme, especially. From the interviews, it is concluded that the partnership between school and community is of fundamental importance, so that there is learning and a good integral student's development. The formation and education of the students has its reference in families' participation in the school context in which the student is.

Key words: Management; School: Family; Participation.

SUMÁRIO

1 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR 11
2 GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA 15
2.1 Gestão Escolar: conceitos, características e princípios. 16
2.2 Diretor da Escola 18
3 A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE 21
4 A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO 24
5 CONSELHO ESCOLAR 29
6 ANÁLISE DE DADOS 31
7 PESQUISA E DISCUSSÃO DOS DADOS 31
7.1 Entrevistas com a equipe diretiva 32
7.2 Entrevista com os professores 36
CONSIDERAÇÕES FINAIS 41
REFERÊNCIAS 42
ANEXO 46
APÊNDICE 48

INTRODUÇÃO

A gestão escolar nos últimos anos vem apresentando uma grande importância no âmbito mundial, evidenciando cada vez mais a necessidade de que as escolas adotem uma gestão participativa e democrática, para que o ensino e a educação tenham um desenvolvimento pleno. A gestão escolar abarca a gestão de pessoas, gestão administrativa, gestão de recursos financeiros e de gestão pedagógica.

É preciso que nas escolas, a gestão escolar não seja imposta, ela deve ser escolhida por toda comunidade escolar, numa escolha e votação democrática o que torna o ambiente de trabalho mais agradável e todos se sintam responsáveis pelo seu trabalho. Acredita-se que onde existe uma gestão participativa, os trabalhos realizados pela escola são eficazes e bem sucedidos. Acredita-se, ainda que a participação e interação dos alunos e da comunidade escolar com a gestão faz com que todos se sintam comprometidos com a escola.

Numa gestão participativa, existe a oportunidade de identificar as reais condições da escola e as condições possíveis de trabalho, onde a escola vem ao encontro com a realidade, fazendo da escola uma instituição de ensino transparente e onde a participação das famílias é fundamental. Para que isso seja possível, é importante que o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola atenda às necessidades escolares do aluno, bem como da comunidade, através da elaboração de um currículo compatível para tanto.

É muito importante a participação da comunidade no processo de construção do PPP da escola tendo pleno conhecimento do conceito do mesmo. Acredita-se que a qualidade do ensino está relacionada à gestão participativa. A escola está inserida na comunidade, portanto ela deve servir a essa comunidade. Numa gestão participativa, a família participa e acompanha o desenvolvimento e aprendizagem do aluno. A gestão é essencial para todas as instituições, mas em especial, a gestão escolar possui grande importância na educação. Ter a capacidade de administrar uma instituição de ensino é fundamental para o desenvolvimento da aprendizagem do aluno. Com base nesse contexto, a questão norteadora desse trabalho é: Qual a importância da participação da família no contexto escolar, frente a uma gestão participativa numa escola pública?

Para esta pesquisa, foi realizado um estudo qualitativo, em que foi analisado de que forma acontece a participação da comunidade no contexto escolar, tornando a gestão mais participativa.

1 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

No conceito, administração, consiste no trabalho em um ambiente de acordo com o trabalho numa unidade escolar, onde administrar compete ter condições para exercer o trabalho, obtendo resultados satisfatórios. Tendo bons resultados não há mudanças na forma de educar. O diretor tem o apoio e exerce o comando, controla, exige e cobre bons resultados. Ele é responsável em obter recursos para o funcionamento da escola.

No conceito, gestão, consiste num trabalho coletivo e bem organizado no contexto escolar, em que a gestão interage com os demais, orientando e auxiliando para que se alcance resultados cada vez mais satisfatórios. O gestor tem o apoio da comunidade escolar na qual orienta, coordena e acompanha, para que haja bons resultados. As decisões são compartilhadas, e a comunidade escolar participa das decisões, dando sua colaboração questionando, opinando e participando.

Pensando numa educação de qualidade para todos tem-se discutido nas últimas décadas um novo projeto de educação. Democratizar a escola foi uma das mudanças propostas quando do processo de reabertura política ocorrida nos anos 80, com a queda da ditatura. Sendo assim, abriram-se possibilidades de participação da comunidade no contexto escolar, garantida através da Constituição Federal de 1988, e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/96.

Neste sentido, Gestão democrática é uma gestão que se integra na sociedade, que seja autônoma, participativa, onde a comunidade participa das questões e decisões na escola. Lück, (2004):

> O conceito de gestão está associado a mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, a ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LÜCK, 2004, p.79).

A partir desses preceitos de gestão, todos os segmentos da comunidade escolar começaram a se envolver nas discussões e decisões da escola, considerando que se faz necessário que se adote novas práticas de educação devido ao atual contexto histórico da sociedade.

Diante do desafio de oferecer uma gestão democrática para todos surgiu o desafio da educação de qualidade, na qual a escola seja uma escola de qualidade, democrática e competente que forma cidadãos capazes de dividir ideias, sabendo argumentar e defender seu ponto de vista.

Administração ou gestão são termos que parecem ter a mesma dimensão. Os dois termos tem origem do latim (*gerere*) significa governar, conduzir, dirigir, enquanto que (*administrare*) tem sentido mais restrito, gerir um bem. Portanto, tendo um entendimento no sentido mais amplo de realizar e executar políticas e planos a gestão é uma parte da administração. Ao falar em gestão escolar nos tempos atuais refere-se as funções desempenhadas por toda comunidade escolar com diferentes responsabilidades, sendo coordenados pela equipe técnica-pedagógica, tendo como gestor maior o diretor da escola.

O termo gestão dentro do contexto educacional evidenciou-se nos anos 90 e a partir de então começou a ser usado, sendo que administração se evidencia mais nas instituições sociais, não escolares. Alguns pressupostos nas mudanças de paradigmas de administração para gestão estão no quadro a seguir.

Quadro – Mudanças de paradigma de administração para gestão

ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO
Realidade considerada previsível, pois é regular e estável.	Realidade considerada imprevisível, pois é dinâmica.
Forças negativas evitadas, por impedirem o desenvolvimento.	Forças negativas fortalecem a aprendizagem, construção do conhecimento e desenvolvimento
Experiências positivas em ouras organizações, são a base para mudanças	Experiências positivas em outras organizações são referências de reflexão para possíveis mudanças.
Mudanças ocorrem de ideias e estratégias impostos de fora para dentro.	Mudanças ocorrem de ideias e estratégias debatidos internamente.
Bons resultados são alcançados pela objetividade e olhar da realidade.	Bons resultados são alcançados pela união e intersubjetividade.
Poder limitado e localizado.	Poder ilimitado e compartilhado.
Administrador objetivo e imparcial distanciado dos processos.	Gestor subjetivo, interage e envolve-se nos processos.
Comanda, controla e cobra resultados.	Orienta, coordena, acompanha resultados.

Fonte: LÜCK (2010, p. 102).

Na atualidade, o termo gestor tem suas responsabilidades bem amplas, sendo fundamental para a formação do bom gestor o conhecimento das teorias de administração.

A gestão escolar pode assumir modalidades diferentes. Enquanto considerada administração era comum o autoritarismo com a gestão centralizada e solitária nas escolas. O surgimento da gestão colegiada e participativa aconteceu com a evolução dos paradigmas educacionais.

Conforme indicado por Marques (1987, p. 69) “a participação de todos, nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas faces de atividades, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”. A participação ultrapassa os limites da escola, ela vai além da tomada de decisões, se relaciona com o dia-a-dia da escola buscando superar as dificuldades e encontrar soluções para os problemas do cotidiano. Tudo isso implica em mudanças em todo âmbito escolar, incluindo o aspecto pedagógico, sendo que o planejamento se torna participativo, onde ambas as partes interagem.

Nas escolas a participação é lembrada em diversas circunstâncias, onde a participação dos professores se dá por meio de atividades extracurriculares, bem como na tomada de decisões auxiliando na resolução de problemas. A participação efetiva dos professores nas escolas propõe uma organização coletiva onde discutem e analisem a problemática pedagógica onde estabelecem caminhos para assim vencer as dificuldades, assumindo o compromisso de melhorar as práticas escolares. Desse modo, não só o diretor ou a equipe técnico pedagógica, apontam soluções, mas são apontadas pelo grupo, o que gera um compromisso em melhorar e aprofundar as ações educacionais.

A participação pode ser exercida de diversas formas no contexto escolar. A participação como presença é entendida como a participação de quem pertence a um grupo podendo ser por obrigatoriedade, podendo ocorrer pouco envolvimento. A participação como expressão verbal e discussão de ideias acontece quando há a oportunidade dos membros expressarem suas ideias, se envolvendo nas decisões, dando suas opiniões, participando de debates, mas na maioria das vezes limitada. A participação como representação se dá pela participação significativa, onde as ideias são levados em conta. Essa participação é característica dos conselhos escolares, associação de pais. Participação como tomada de decisões se dá através da partilha

do poder, de responsabilidades, onde as decisões são tomadas em conjunto em especial nas tomadas de decisões que envolvem o dia-a-dia.

A participação como engajamento envolve a presença, comprometer-se com as decisões tomadas, buscando soluções para os problemas. Requer um envolvimento e comprometimento total na tomada de decisões e resolução dos problemas, relacionando essas participações compete ao dirigente escolar assumir com bom senso a tomada de decisões coletivamente para uma boa qualidade de ensino e o bom desenvolvimento dos profissionais.

2 GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA

Uma gestão escolar é denominada participativa, quando desenvolve um trabalho com a participação da comunidade. A escola deve interagir com a comunidade escolar na qual está inserida, permitindo que a comunidade interaja com a escola, participando do processo de educação e mantendo uma relação direta entre escola e comunidade.

A LDB nº 9.394/96, estabelece em seu Art.14 que:

> Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
> I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola;
> II-participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Após ter assegurado o direito a uma gestão democrática e participativa por meio da Constituição Federal de 88 e da LDB atual, a escola não é mais vista como uma escola autoritária, mas como uma escola participativa, onde a transparência, a autonomia e participação da comunidade são fundamentais para uma gestão participativa. A escola deve oferecer uma educação de qualidade com a participação efetiva da comunidade. É de fundamental importância que a gestão escolar seja competente aproximando a comunidade da escola, tornando-a crítica e ativa. Conforme Lück (2006):

> [...] a participação ativa de todos os envolvidos em uma unidade social, para a tomada de decisão conjunta, mediante processo de planejamento participativo, pelo qual a realidade é analisada pela incorporação de diferentes olhares que, ao serem levados em consideração, permitem que as decisões tomadas o sejam a partir de uma visão abrangente das perspectivas de intervenção, além de garantirem o comprometimento coletivo com a implementação do planejado. (BRITO, 2008, p. 128 apud LÜCK, 2006).

Entende-se assim que todos os órgãos colegiados são ferramenta indispensável para uma gestão participativa. Oportuniza a participação de todos os segmentos escolares, onde todos tem o direito a voz e tomada de decisões. Com isso todos se sentem valorizados no âmbito escolar.

2.1. Gestão Escolar: conceitos, características e princípios

A gestão escolar refere-se aos estabelecimentos de ensino. Rege e sela pelo patrimônio material e imaterial. É tarefa da escola a gestão de seu pessoal, bem como de seus recursos materiais e financeiros. É fundamental para que as escolas possam desenvolver atividades que garantam a democratização e que haja uma melhoria no processo educativo como um todo.

A gestão educacional abrange os sistemas de organização do ensino no âmbito federal, estadual e municipal. A gestão educacional existe em razão da escola e o trabalho que nela se realiza. Existem atividades próprias da gestão educacional como planejamento, o acompanhamento e a avaliação.

A gestão escolar refere-se aos estabelecimentos de ensino, situa-se na esfera macro. A gestão escolar deve promover o ensino e a aprendizagem, priorizando a educação como um direito de todos. As atividades relacionadas a gestão escolar referem-se as que envolvem o dia a dia na tarefa de ensinar e aprender, o qual compõe professores, alunos e demais funcionários da escola, bem como as famílias da comunidade escolar.

Quando se pensa em gestão participativa e democrática tem-se a ideia de gestão em que há a participação ativa de todos os agentes da aprendizagem: família, professor, aluno, direção, funcionários e comunidade local, e nessa gestão que todos os mecanismos de participação são efetivados. São eles: os conselhos escolares, a associação de pais, e o grêmio estudantil, todos importantes e ao mesmo tempo indispensáveis no processo de democratização da gestão. Também a escolha do diretor é mais uma forma de dar início à implementação da gestão participativa e democrática na escola. A eleição do diretor vem a ser um ato democrático, o que deixa

claro a importância de cada um dos setores e a responsabilidade de cada sujeito na educação de qualidade.

Portanto, a gestão participativa e democrática vem a ser aquela que utiliza todas as formas de participação, fazendo com que a comunidade escolar se mobilize a favor da educação de qualidade, fazendo com que todos os membros da escola participem e sejam responsáveis pelo resultado de cada aluno.

Acreditando que a gestão participativa é o melhor caminho para a democratização, é preciso que a escola adote uma nova postura para com a comunidade, a partir da compreensão e ação de sua função social. Atualmente, percebe-se que a comunidade, está sendo convidada a participar das tomadas de decisões da escola, pois há uma relação muito forte entre a escola e a comunidade, uma vez que é na escola que se refletem as ações que acontecem fora dela.

Escola e comunidade devem estar interligadas. As práticas pedagógicas só serão possíveis de se concretizar efetivamente se houver a participação e apoio de toda comunidade. A escola sozinha não faz educação, é preciso a conscientização e participação da comunidade, para que futuramente a sociedade não sofra as consequências desse trabalho, pois automaticamente ele refletirá na escola e sociedade. As decisões devem ser tomadas coletivamente, contando portanto com a participação consciente de vários segmentos, tanto nas tomadas de decisões de propostas da escola, bem como na construção da Proposta Política Pedagógica.

Não é só com a criação do Conselho Escolar que se torna uma escola democrática, mas a partir do momento em que a sociedade participa da tomada de decisões da comunidade escolar. Nesta perspectiva, na reestruturação da administração escolar, é preciso que o gestor busque meios que tornem possíveis trabalhos coletivos, que auxiliem o trabalho pedagógico na escola.

Desta forma, a gestão participativa envolve a comunidade nas tomadas de decisões da escola, buscando sempre melhorias para o âmbito educacional. Compreende-se que a gestão participativa na escola é de fundamental importância, porque envolve os funcionários, valorizando os que fazem parte das decisões, na solução de problemas para a melhoria do processo pedagógico. Os diretores participativos distribuem os poderes, compartilhando a autoridade, enfim, buscam experiências com os colegas de trabalho, para assim dar melhorias ao cotidiano escolar, facilitando o trabalho de todos da equipe escolar.

Em relação ao conceito de participação, Libâneo (2003, p. 35), afirma que o gestor "[...] fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a conclusão da própria vida".

Percebe-se que o autor considera a participação como a principal ferramenta para a cidadania, ela oportuniza aos profissionais da educação, aos pais, aos alunos intervirem, em favor da autonomia da escola, a fim de formarem uma comunidade onde há aprendizagem, sendo organizada interagindo na sociedade, fazendo com que se crie um clima agradável entre os membros da comunidade escolar o que aumenta a produtividade, desenvolvendo uma prática de democracia em busca do exercício do poder não autoritário. Conforme Libâneo (2003):

> Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela, e, assim acompanhar a educação oferecida. (LIBÂNEO, 2003, p. 330).

Segundo o autor, a participação é o melhor caminho para comunidade compreender melhor o trabalho que é realizado pela escola. É pela participação que se dá a liberdade das ações e a construção coletiva, o diálogo e o poder de decisão de todos que participam da escola. Assim, os princípios e as características da gestão participativa se tornam o espaço para a conquista da democracia plena na escola.

2.2 Diretor da Escola

É necessária uma constante renovação nas formas de gestão, visto que as constantes mudanças sociais dificultam as relações políticas, estruturais e pessoais. O diretor da escola é fundamental para um trabalho coletivo. Cabe ao diretor promover a interação e participação dos professores e alunos e porque não dizer de toda comunidade escolar. Além de diretor ele também é um educador e é de sua responsabilidade garantir a educação que é prioridade da escola. O diretor é o

principal agente da gestão democrática, para tanto é preciso uma atuação efetiva, oferecendo subsídios para a permanência e acesso dos alunos na instituição. O papel do diretor é oferecer condições para a prática docente, e discente, estando à frente do projeto educativo. É de fundamental importância sua participação em todos os setores, sendo responsável pelo processo ensino aprendizagem da sua instituição.

É uma tarefa difícil e complexa a que é desempenhada pelo diretor, pois ele é responsável pela gestão escolar devendo demonstrar competência diante de seus professores, sendo que ele também é um professor desempenhando seu papel como tal.

Os desafios são grandes na educação brasileira, garantindo assim uma gestão participativa e democrática, nas instituições de ensino. O Brasil está crescendo em números, mas na realidade não está avançando no sentido que possa ajudar as instituições de ensino. A estrutura organizacional financeira não ampara as exigências educacionais pedagógicas, para que ocorra uma melhoria na educação brasileira.

A Constituição Federal de 1988, no artigo 205, fala da importância da escola no seio da sociedade, de seus esforços sociais, pois:

> [...] a educação, direito de todos e dever do estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 2004, p. 121),

Os governantes, as instituições educacionais, tendo à frente os gestores tem a função social de proporcionar o acesso das comunidades carentes à escola, garantindo a sua permanência.

O diretor é quem gerencia a estrutura econômica, financeira e recursos humanos da escola, junto da equipe que o auxilia. Toda equipe diretiva é responsável para que os objetivos e metas sejam alcançadas e a educação evolua sempre. A efetivação da gestão democrática e participativa se dá por meio da participação de todos no processo da educação.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) destaca que:

> Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme alguns princípios como: A participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, p. 17).

Esta lei é indispensável para que a gestão democrática e participativa aconteça nas escolas. A escola deve se organizar frente as questões do dia-a-dia, para que realmente ocorra a gestão democrática, onde esses fatos possam ser analisados, e reposicionados, frente a realidade e as questões pedagógicas estejam pautadas nesses propósito educativo. Mendes (2009, p. 96) destaca que: “a vontade política da administração, tanto na implementação da política, quanto no cumprimento daquilo que foi decidido coletivamente, constitui um elemento fundamental para garantir o sucesso das ações propostas”.

Portanto, o gestor escolar não deve esquecer o compromisso assumido coletivamente, para que os planos traçados não se percam, isso ocorre porque muitos gestores adotam uma postura individualista.

Pode-se dizer que o papel do diretor é bem complexo nas escolas, pois é ele que deve traçar estratégias em relação aos bens públicos e recursos humanos disponíveis nas escolas, para que os objetivos e metas possam ser alcançados. O diretor não deve ser o chefe que impõe condições de trabalho, mas um líder que em consonância com o princípio legal e moral da gestão participativa e democrática, deve estimular a autonomia e o aperfeiçoamento constante dos profissionais que atuam na escola. O diretor também precisa observar as leis que instituem alguns deveres e direitos dos servidores que trabalham na instituição de ensino.

São inúmeros os questionamentos acerca da democratização educacional por meio da eleição dos diretores. Para garantir o acesso são criados mecanismos que garantem um espaço para todos, mas isso não dá garantia de que ocorra realmente a democratização na escola. Existem vários fatores ligados a este aspecto, como, boas condições de trabalho, com implementação das tecnologias, oportunidade de aperfeiçoamento constante dos profissionais, para uma nova maneira de pensar o trabalho educativo, salários dignos.

A democratização ocorre quando há a participação dos professores, pais e alunos nas decisões tomadas, eleição de diretores, assembleias. A gestão democrática e participativa não é representada só pelo diretor da escola, mas por toda comunidade, que se envolve e participa do ambiente educacional. A eleição de diretores supera a indicação de diretores e auxilia para que a gestão democrática se torne algo concreto, ainda que não garanta que não ocorram campanhas a favor e contra os candidatos. Até mesmo porque em um país democrático, é comum se formarem grupos de apoio a determinado candidato, embora muitos possam estar mais atentos às vantagens do que em apoio ao trabalho e às propostas do candidato em questão. A postura de alguns diretores eleitos, por vezes, não altera a realidade da escola, uma vez que alguns diretores ainda permanecem autoritários, mantendo uma atitude distante dos segmentos escolares.

Para uma escola democrática, a eleição de diretores é uma forma de democratização. A eleição dá direito aos pai, alunos, professores e toda comunidade escolar escolher o representante. A gestão democrática, em sua concepção apresenta que é de fundamental importância que a comunidade escolar discuta, compartilhe, seus anseios, desejos e os projetos de trabalho da escola, para a melhoria da qualidade de ensino. A eleição pelo voto direto faz com que a vontade da comunidade escolar prevaleça. É a forma que favorece o debate democrático na escola, o comprometimento do diretor, onde a comunidade escolar que participou das eleições faz sua cobrança, sendo um dos métodos mais democráticos, pois começa na eleição dos diretores e continua na operacionalização.

Percebe-se que a eleição é um mecanismo importante no processo da gestão participativa.

3 A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE

Partindo da perspectiva de que a escola é como uma organização viva, que constantemente se altera, se modifica e se constrói, faz-se necessário pensar em uma escola plural, com múltiplos agentes. A gestão da educação, quando pensada nessa perspectiva, constitui-se como democrática, e nos revela a necessidade de

pensarmos numa escola que se caracterize não somente pelo gestor, mas que considere principalmente, a participação de todos os envolvidos.

Pode-se afirmar que a gestão escolar se organiza precisamente a partir de três olhares, que tem por objetivo garantir o processo educacional, que são eles: a gestão pedagógica com o objetivo maior o ensino e a aprendizagem, a gestão de recursos humanos que trabalha com toda comunidade escolar e a gestão administrativa que é a parte física e burocrática da escola.

Nesta perspectiva democrática, percebeu-se a necessidade de construir uma integração entre todos os segmentos que compõem a escola, o que caracteriza uma dinâmica participativa na comunidade escolar. Comunidade escolar aqui entendida quando há a participação de pais, professores, alunos, funcionários, direção e administração.

A participação efetiva da comunidade escolar é fundamental para uma escola ser considerada pública e também para uma educação de qualidade.

A educação básica está garantida por lei para todos os cidadãos, que visa formar o indivíduo preparando-o para o mercado de trabalho e para o exercício da cidadania. É através da educação básica que o indivíduo tem acesso ao mundo do conhecimento. Apesar de todos terem acesso ao ensino, é preciso que haja uma conscientização dos cidadãos da importância do conhecimento no mundo atual em que vivemos. No mundo moderno que estamos vivendo, a sociedade vive em constante aperfeiçoamento, para, assim poder acompanhar o progresso.

Como a escola está inserida nessa sociedade, ela necessariamente deve acompanhar essas mudanças. É na escola que o indivíduo adquire o conhecimento, se socializa, se prepara para enfrentar e participar da vida social e política da sociedade. É na escola que o indivíduo aprende a se socializar, com direito a frequentar uma escola de qualidade, democrática e competente.

A gestão escolar é fundamental para que as escolas possam desenvolver atividades que garantam a democratização do ensino. É preciso que haja o envolvimento e compromisso de todos para o desenvolvimento das práticas educativas.

O papel da escola é de ensinar junto com a comunidade, formando cidadãos, instruindo-os sobre seus direitos e deveres, tornando-os integrantes da comunidade em que vivem e na sociedade em geral, favorecendo as relações sociais.

Uma gestão participativa e democrática oportuniza identificar as reais condições da escola e as possibilidades de trabalho. Traz a escola para a realidade tornando-a uma escola transparente e ideal, onde a participação das famílias é fundamental. Para que isso seja possível é importante que o projeto político pedagógico (PPP) da escola atenda às necessidades escolares do aluno, cumprindo com a proposta pedagógica. É de suma importância a participação da comunidade no processo de construção do Projeto Político Pedagógico da escola tendo pleno conhecimento do conceito do mesmo. Acreditamos que a qualidade do ensino está relacionado a gestão participativa. A escola está inserida dentro da comunidade, portando ela deve servir a essa comunidade. É necessário que a escola preste conta à comunidade, criando mecanismo para que a família possa assim acompanhar o desenvolvimento e aprendizagem do aluno.

A escola precisa fazer com que a família dos educandos se envolva em atividades escolares. Não só para falar de problemas que envolvem a família, mas também deve ouvi-los e fazer com que se comprometam em participar de movimentos promovidos pela escola como: projetos, festas, desfiles escolares, conselhos escolares, Círculo de Pais e Mestres (CPM), entre outros.

4 A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Nos últimos anos surgiu frente a educação discursos políticos para uma transformação social, o que gerou mudanças no contexto escolar. Diante dessas mudanças, refletiu-se sobre educação e o modelo de escola que está em processo de mudança, mas sem deixar de atender a demanda social e cultural da sociedade. Mobilizados em prol das mudanças estabeleceu-se nas escolas a construção do Projeto Político Pedagógico. Ao elaborar o PPP as instituições precisam levar em conta o campo sociopolítico comprometido com a formação do cidadão e o pedagógico o qual define as ações educativas para que seus propósitos sejam cumpridos.

Ao elaborar o PPP a escola deve abrir espaços para debater com todos que compõem a comunidade escolar, para assim analisar as situações concretas e aquilo que se deseja manter ou mudar, traçando assim um plano de ação que torne possível que todos participem realmente e assim garantir que as ações façam parte do Projeto Político Pedagógico. Para que essas ações sejam contempladas é preciso que o gestor juntamente com a comunidade escolar, encara a efetivação do PPP.

Para que a escola possa ser considerada pública é preciso que haja a participação efetiva da comunidade oferecendo também uma educação de qualidade. É de fundamental importância o papel do gestor escolar no processo para uma educação de qualidade. Para tanto deve articular toda a comunidade escolar em busca do objetivo maior da instituição visando uma educação transformadora, para que o indivíduo se torne um ser ativo, crítico capaz de atuar de forma participativa em sua comunidade. É preciso garantir uma gestão escolar competente onde o gestor sabe mediar os interesses de todos agindo democraticamente. Para uma gestão democrática o Conselho Escolar além dos outros órgãos são ferramentas indispensáveis nesse sentido.

Para que se tome decisões coletivamente é preciso que se tenha a participação de vários segmentos como o aprimorar o processo de escolha do diretor, criação de conselhos escolares, construção coletiva do PPP. A gestão democrática favorece novos processos de organização e gestão, favorecendo a tomada coletiva de decisões.

Para garantir que a escola desenvolva sua função política e educacional o planejamento político pedagógico da escola precisa pensar o espaço e a comunidade na qual ela está inserida. Para isso é necessário que os atores que atuam neste espaço conheçam a comunidade na qual a escola está inserida. Devem se apropriar da cultura desenvolvida, como é a vida dentro da comunidade. Os alunos necessitam que esta escola seja para eles um aprofundamento do conhecimento já existente e, que além disso a escola mostre outras realidades, outros conhecimentos para que eles decidam o que é melhor para seu futuro. Do contrário a escola se tornará um espaço ilhado pela comunidade. Uma imponente construção em meio a comunidade mas, que não acrescenta nada aos alunos.

O ponto de partida da escola deve ser o conhecimento sobre o saber e a cultura deste espaço. Quando o aluno se sente valorizado e o assunto é do seu interesse ele produz mais e com melhor qualidade. A escola deve servir para desenvolver o processo ensino/aprendizagem de seus alunos e valorizar a comunidade onde está inserida. Valorizando o que ela tem de bom abre caminhos para que os alunos queiram transformar o que acham que existe de ruim.

O Projeto Político pedagógico já diz no nome projeto. Nele deve estar a realidade desta instituição, quem leciona, quem busca aprimoramento de conhecimentos, onde está inserida, anseios da comunidade e alunos, enfim nele devem ser elencadas a cultura e o saber como parte do processo de educação desta escola.

O Conselho Escolar pode e deve estar junto a este processo para que comunidade, alunos, pais professores, diretores, funcionários e profissionais da educação garantam uma educação voltada para a formação de cidadãos críticos e capazes de interferir no seu mundo e na sua comunidade.

A educação como processo de emancipação humana não pode se restringir a treinar, depositar conhecimentos nos alunos. Este processo democrático necessário nas escolas começa com a participação dos maiores interessados. Por isso o Conselho Escolar deve estar sempre atento ao que acontece dentro da escola para que esta não reforce as condições e práticas que estimulem a injustiça e as desigualdades sociais, reforçando os interesses daquele que detêm o poder na nossa sociedade. O Conselho é o órgão que pode estimular a presença da cultura da comunidade na escola para que esta não limite as possibilidades de uma educação emancipadora. Esta educação só ocorrerá se os alunos tiverem seus saberes

respeitados e não simplesmente serem aprovados sem terem aprendido o essencial. Desta forma ficarão o mínimo possível na escola, pois as desigualdades vão se tornando cada vez maiores e os alunos deslocados neste ambiente que nada tem a ver com sua vida. Não existe uma receita ou fórmula para a construção do PPP, pois cada escola tem uma realidade diferente e em todo projeto são retratados os dados de cada escola o que resulta em ações na construção do PPP. Conforme Veiga (1998):

> É possível discutir o processo de construção do Projeto Político Pedagógico, com base em três movimentos: o ato situacional, o ato conceitual, e o ato operacional, entre si, porém bastante interligados, e que precisam ser avaliados permanentemente. Assim, cada escola precisa olhar para si mesma, refletir sobre suas práticas, autonomia e coletivamente construir seu próprio projeto político pedagógico (VEIGA, 1998, p. 158).

O ato situacional trata da realidade da escola, tanto política, econômica educacional, enquanto que o ato conceitual relaciona-se com a visão ou concepção da sociedade, da pessoa, da escola, do ensino e aprendizagem. O ato operacional sugere como realizar essas ações. Refletindo sobre que atividades realizar, o que fazer para atingir os objetivos e finalidades propostas.

Os gestores escolares são os membros que compõe a equipe diretiva: direção, vice direção, técnico de apoio pedagógico. Na construção do PPP, é importante a equipe diretiva diagnosticar, discutir e resolver as questões de forma participativa, o que é um exercício complexo porque exige paciência, tolerância, capacidade de discernimento, escuta e prospecção de ações para melhorias efetivas. Assim, a equipe se envolve na preparação de planejamentos que busquem ações para o desenvolvimento da educação no intuito de uma gestão democrática. Daí a elaboração do Projeto Político Pedagógico baseado em uma gestão que priorize caminhos necessários para garantir uma escola com dimensões pedagógica e administrativa, atuando de forma efetiva na construção de uma escola que busque a colaboração de toda a comunidade escolar para o seu crescimento com local de ensino. A construção, execução, avaliação e revisão do PPP deve ser um processo continuo e participativo de todos que estão engajados na comunidade escolar: equipe

diretiva, professores, alunos e pais e de modo especial, as instituições como o Conselho escolar, com seu papel de extrema importância e apoio à gestão escolar.

O diretor, como gestor é responsável por executar essas regras e leis; sendo assim sua postura é essencial nesse processo, utilizando se sua competência ao administrar, impor e resolver conflitos que se encontrem no ambiente escolar, que lhe permita realizar um trabalho articulado com todos os componentes do processo educacional. Colocando assim, como prioridade, a elaboração e execução do projeto político pedagógico, avaliando e participando na elaboração de programas de ensino, incentivando a sua equipe a descobrir o que é necessário para dar um passo à frente, auxiliando os profissionais a melhor compreender a realidade educacional em que atuam, cooperando na solução de problemas pedagógicos, estimulando os docentes a debaterem em grupo, a refletirem sobre sua prática.

Ao construir o Projeto Político Pedagógico da escola deve-se pensar no que teriam e o tem intenção de fazer, de realizar, buscando, sempre o melhor. A construção do Projeto Político Pedagógico, deve ser realizada com a participação de toda comunidade escolar (C.P.M., Conselho Escolar, professores, alunos, funcionários e familiares dos educandos) através de encontros e entrevistas.

Pensando nos propósitos de ensino e aos anseios da comunidade escolar o Projeto Político Pedagógico deve ser direcionado por dois questionamentos, tais como: O que fundamenta o nosso querer enquanto escola? Em que medida podemos colaborar na construção do homem novo – ético, solidário, investigador, proativo, ecológico, crítico, dialógico - que a sociedade atual necessita?

A ação pedagógica da escola fundamenta-se nos princípios éticos, políticos e estéticos, onde é preciso aprender que é preciso respeitar para ser respeitado e assim garantir a sua tranquilidade pessoal e bem estar social. Refletindo sobre o papel da educação na realidade atual, expressam o desejo de contribuir para a construção de um mundo mais justo, mais humano e democrático, onde os sujeitos envolvidos nesse processo pedagógico possam viver inspirados pelos valores de liberdade, solidariedade e respeito mútuo. O PPP é um compromisso com uma educação de qualidade que permita a seus alunos participar de forma ativa e consciente num projeto de sociedade que tenha como valor fundamental o valor da pessoa humana e do conhecimento formal. Ressaltam a importância do papel da família na vida escolar do educando, onde a família deve acompanhar efetivamente o processo educativo.

Salienta-se a participação significativa dos pais na vida escolar do aluno, bem como nas programações da escola durante o ano letivo. Durante a elaboração do PPP, a comunidade escolar deve demonstrar interesse e participação na construção, comparecendo as reuniões para a discussão da proposta.

5 CONSELHO ESCOLAR

Acredita-se que o Conselho Escolar, entre outros órgãos são fundamentais para uma gestão participativa, onde as decisões são tomadas em conjunto, avaliando e aprovando os projetos dentro das possibilidades e realidade da comunidade na qual a escola está inserida. Paulo Freire (2002) afirma:

> Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente (FREIRE, 2002).

Os conselheiros escolares necessitam de formação continuada devido aos desafios que diariamente são enfrentados pela educação e sua gestão em cada unidade escolar neste país. Eles podem dar suporte e dividir a responsabilidade para com a educação emancipatória nas instituições escolares. O fato do Conselho Escolar ser constituído por atores de dentro e fora do contexto escolar tem-se como ajudarem-se mutuamente. A direção e os professores possuem o conhecimento pedagógico e os pais e a comunidade local tem o conhecimento sobre sua realidade. Pode apontar problemas/ dificuldades e, juntos buscarem soluções para que haja transformação.

Esta parceria se faz necessária para terminar com o sistema que vigora em nosso país, o de formar poucos dirigentes e muitos dirigidos. Este entrave na escola se materializa no grande número de reprovações que em nada constrói cidadania, mas também não pode avançar quem não tem condições. Estas condições devem ser oferecidas e pensadas pela escola e pelo Conselho Escolar que conhece a sua realidade e pode apontar caminhos para que a reprovação deixe de ser um entrave na vida escolar dos alunos. Além deste problema existem outros que não permitem que a educação seja emancipatória.

O Conselho Escolar dentro de uma escola pode ser o suporte para a melhora se for capaz de auxiliar efetivamente e para isso precisa ter capacidade de entender que os problemas analisados aos quais se busca solução devem ser aqueles ou

aquele que está entravando a educação e não um problema isolado em que a direção e ou professores consigam resolver. Para isso o Círculo da cultura vem trazer uma proposta bem concreta de aprendizagem e forma de resolução de problemas.

Acredita-se que pela proposta dos Conselho Escolar os conselheiros devem levantar um problema. Este problema deve ser bem pensado para que não incorra em erros de interpretação, ou seja, analisado conjuntamente por todos os atores para que não façam de um problema simples, algo complexo. Outro detalhe muito importante é não julgar algo que não se tem o devido conhecimento. Após terem um problema precisam levantar hipóteses e ir a campo para conhecer tudo o que envolve o problema. Neste momento podem aparecer entraves. Para conhecer o problema na sua fonte pode haver a necessidade de contar com órgãos externos e ou pessoas que não terão vontade e ou não podem ajudar, então neste caso os conselheiros fizeram sua parte. Não podem obrigar ninguém a colaborar se assim não o quiserem. Esta etapa é primordial e, não pode ser feita de qualquer jeito porque aqui começa a se encaminhar a solução do problema.

Depois de bem fundamentado o problema chega a hora do grupo pensar em soluções que nem sempre está ao alcance dos mesmos. Na hora de pensarem soluções devem escutar todo o colegiado, pois ideias divergentes podem aparecer e são importantes para que a solução seja a melhor possível. Ideias sempre iguais não parece que seja um grupo que pensa. Mais parece, que um ou uns pensam e os outros concordam. Com estas três etapas bem definidas servirá também para o grupo aprender o respeito mútuo entre o colegiado. Se este grupo não consegue se entender não conseguirão ajudar na resolução de problemas.

É preciso criar condições para que a participação se torne uma realidade, para tanto os conselhos escolares se tornam essenciais nesse processo de participação.

Para uma gestão democrática o Conselho Escolar além dos outros órgãos são ferramentas indispensáveis nesse sentido.

6 ANÁLISE DE DADOS

Norteia-se como linha de trabalho desta pesquisa, o estudo de caso do tipo descritivo com análise qualitativa. Conforme André e Ludke (1996) a pesquisa qualitativa destaca mais o processo do que o produto, preocupada em descrever a perspectiva dos participantes. Conforme Prodanov e Freitas (2009), o estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre um determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade a fim de estudar aspectos variados de sua vida, conforme o assunto da pesquisa. O estudo de caso, conforme Gil (2004, p. 42) "Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento".

O instrumento utilizado consiste de um questionário semiestruturado. As opiniões ou informações da temática são dadas de forma escrita, sendo semiestruturadas numa coleta de informações previamente definidas pelo pesquisador, dando também liberdade ao entrevistado para escrever sobre aspectos relevantes ao tema.

Ao término da elaboração das questões da entrevista, as mesmas foram encaminhadas ao professor orientador para sugestões e correções.

As entrevistas com a equipe diretiva e professores foram feitas por escrito, de punho próprio, pela equipe diretiva e pelos professores. Os professores optaram por realizá-las assim, alegando não ser viável fazer esse trabalho em outro momento, por falta de tempo.

A pesquisa contempla a equipe diretiva, composta pelo diretor, vice diretora e coordenação pedagógica e vinte e seis professores do ensino fundamental de um município do Vale do Rio dos Sinos. Todos os professores possuem licenciatura, e os da área possuem graduação em sua área de atuação.

Todos os participantes da pesquisa deram seu consentimento. Para preservar a identidade dos participantes, os mesmos serão identificados por siglas em negrito. A equipe diretiva será identificada pela letra **D,** seguidos de um número, ex.: **D1, D2** e **D3**. Os professores serão identificados pela letra **P,** seguidos de um número, ex.: **P1, P2,** e assim, sucessivamente, acompanhados no ano de realização da pesquisa.

7 PESQUISA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os professores são de uma faixa etária que varia dos 24 aos 45 anos de idade. O roteiro de perguntas abertas aplicado a equipe diretiva e professores com questões abertas, onde os participantes puderam responder sua percepção sobre a gestão participativa e como acontece a participação da comunidade no contexto escolar.

7.1 Entrevistas com a equipe diretiva

Apesar das limitações, o questionário é um instrumento através do qual é possível recolher dados bastante válidos.

Ao descrever a atuação como membro da instituição a equipe diretiva relata estarem comprometidos com a proposta pedagógica, através da Secretaria de Educação, que é a entidade mantenedora do contexto escolar na qual pertencem. Consideram sua atuação como gestores de acordo com a Proposta Pedagógica, observando a clientela de alunos, as famílias, o contexto dos alunos e o processo de desenvolvimento ensino-aprendizagem. Quanto a participação de todos no processo organizativo destacam a participação dos pais nas atividades de sábados letivos com atividades diferenciadas que integra equipe diretiva, professores, alunos e a família em atividades variadas de cunho educativo e estreitamento de laços afetivos. Esses encontros também são avaliados pelos participantes com o objetivo de qualificar o processo educativo. A avaliação semestral dos alunos também é um momento de avaliação do trabalho pedagógico. Nas reuniões com o Círculo de Pais e Mestres (CPM), bem como do Conselho Escolar, são discutidas as necessidades, as ações pedagógicas, melhorias no espaço físico, aquisição de material didático-pedagógico, entre outros, visando qualificar o processo educativo. Para uma educação de qualidade as atividades desenvolvidas devem ser objeto do planejamento e avaliação escolar. O ato de planejar é importante. A avaliação é um processo indispensável ao ato de planejar, pois permite verificar se os resultados previstos no planejamento foram alcançados. A avaliação não existe por si só, conforme Caldeira (2000):

> A avaliação escolar é um meio e não um fim em si mesma, está delimitada por uma determinada teoria e por uma determinada prática pedagógica. Ela não ocorre vazio conceitual, mas está dimensionada por um modelo teórico de sociedade, de homem, de educação e, consequentemente, de ensino e de aprendizagem, expresso na teoria e na prática pedagógica. (CALDEIRA, 2000, p. 122).

Essa concepção de avaliar nos faz compreender que há um suporte nesse processo de ensinar e aprender que acontece na prática pedagógica onde a avaliação está inserida.

A seguir transcrevo algumas respostas, obtidas pela equipe diretiva.

Questão 1 – Descreva de forma breve sua atuação como membro dessa escola, relatando experiências que denotam o envolvimento de todos no processo organizativo da gestão escolar.

> Como membro da escola, no processo organizativo da gestão escolar, estou comprometida com o Plano de Ação em concordância com a proposta pedagógica. (D1, 2015)

> Na minha escola de atuação, através da proposta pedagógica, desenvolvo meu trabalho de acordo com o Plano de Ação, observando a clientela de alunos, as famílias, o contexto dos alunos, em especial o processo de desenvolvimento ensino-aprendizagem. (D3, 2015)

> Desempenho minhas atribuições, de dar suporte aos professores na educação básica e juntamente com a direção coordenar a elaboração e execução da proposta pedagógica, que consta no regimento da escola. Entre as atribuições estão: auxiliar os professores no atendimento dos alunos com dificuldades; ajudar e promover a integração com as famílias e a comunidade; promover a avaliação da instituição e fazer levantamentos qualitativos e quantitativos; coordenar, juntamente com a direção as atividades de planejamento. (D2, 2015).

A partir das respostas dadas pela equipe diretiva, destaca-se a importância do Projeto Político Pedagógico na escola, pois a partir do PPP que se faz a interação projeto-ação pedagógica em sala de aula, onde é possível pensar, elaborar e reelaborar sua prática pedagógica, pois, conforme Celso Vasconcellos(2002):

> O projeto político-pedagógico pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É o elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação (VASCONCELLOS, 2002, p. 169).

Conclui-se que os professores atuam em consonância com o PPP, pois o plano de ação deve estar de acordo com o PPP. Sabe-se que um plano de ação pode sofrer mudanças de acordo com a realidade e necessidade da escola.

Questão 2 – Como você define a gestão da escola?

Ao descreverem a gestão escolar mencionam o apoio e auxilio a equipe de professores, respeitam a individualidade de cada um tanto professor como aluno, sem deixar de lado o fundamental, que é o processo ensino-aprendizagem. O grupo de professores com a equipe diretiva pensa, dialoga, planeja e apresenta a secretaria de educação e pais, para assim desenvolver com os alunos o planejamento focado numa educação de qualidade para a vida dos alunos.

Enfatizam o comprometimento e compromisso da gestão escolar.

> A gestão escolar é um comprometimento de todos os profissionais envolvidos na educação, desde a equipe diretiva, professores, serventes, alunos, pais e diretoria da associação de pais e mestres. (D1, 2015).
>
> A gestão escolar é o compromisso de todos para que tenhamos uma educação de qualidade. É uma gestão participativa e democrática (D2, 2015)
>
> Defino a gestão da escola em consonância com o Plano de Ação e a Proposta Pedagógica. Tem base no planejamento escolar e na pesquisa institucional com apoio dos alunos e dos pais. (D3, 2015).

Conforme relato dos professores a gestão escolar da escola é uma gestão democrática e participativa. Trabalha conforme o PPP e permite que a comunidade

escolar participe com sugestões e possa opinar para assim obter bons resultados na aprendizagem.

Questão 3 – Como tem sido a relação da escola no contexto escolar?

Acredita-se que nos últimos anos as escolas vem proporcionando espaços e oportunidades para a participação das famílias, assim a escola e família auxiliam e colaboram nas decisões de organização escolar o que favorece e facilita a educação dos alunos. Ao mencionarem a relação da escola com a comunidade, ressaltam a boa relação entre ambas.

> A relação da escola no contexto escolar, tem sido satisfatória, pois tem reuniões com os pais, realiza pesquisa, participa das atividades extra escolares e corresponde as necessidades do bairro na qual a escola está inserida. Atende as necessidades do aluno, dos pais e da secretaria da educação, comprometendo a sua finalidade de escola como integrante da comunidade. (D1, 2015)
>
> Boa relação, a comunidade é chamada a participar e opinar sempre (D2, 2015)
>
> Acredito que a relação da escola com o contexto escolar tem avançado, estamos em constante busca de qualidade. Enfrentamos algumas dificuldades e nem sempre alcançamos o idealizado. Temos muito a avançar, em especial com as crianças especiais que possuem algum tipo de dificuldade cognitiva ou problema psicológico/familiar. Na escola encontramos muita diversidade cultural, onde a educação que deveria vir de casa é falha, sendo para o professor, um grande desafio o processo do ensino. Estamos sempre buscando qualificar o nosso trabalho através de conversas, acolhimentos, e troca de experiências. (D3, 2015).

Os professores relatam que a relação da comunidade com a escola é satisfatório, pois a comunidade participa espontaneamente, não só quando é chamada. Nas atividades extra escolares sempre há uma grande participação. Também existe uma grande parceria entre escola e comunidade para a qualificação e melhora na aprendizagem.

Questão 4 – De que forma acontece a participação da comunidade no contexto escolar?

Abordando a questão da participação da comunidade no contexto escolar demonstra-se um pouco sobre o que foi abordado na fundamentação teórica referente a participação e envolvimento da família com a escola. Novamente a equipe diretiva foi unânime em responder que a participação da família é muito boa.

> A comunidade participa através de reuniões que são realizadas na escola, das atividades que realiza trazendo a família para dentro da escola no desenvolvimento de atividades realizadas pelos professores aos sábados. Também é disponibilizado palestras que orientam a família a auxiliar os alunos na aprendizagem. Também após as reuniões os pais podem conversar com os professores para sanar dúvidas. (D1, 2015)
>
> A comunidade é bem participativa. Os pais e responsáveis, na grande maioria, comparecem as reuniões, palestras. Contamos também com a participação de muitas famílias no desfile cívico e um grupo bem atuante no Círculo de Pais e Mestres e Conselho Escolar. Um grande desafio é a participação de alguns pais que deixam a desejar na sua responsabilidade com a criança. Com certeza esse não é um desafio só nosso, mas, atualmente, um problema social a ser enfrentado, merecendo ações políticas de proteção ao menor e chamado a responsabilidade materno/paterna mais eficiente. (D2, 2015)
>
> A participação acontece por meio de: conhecer as famílias e seu funcionamento interno(pedagógico). Círculo de Pais e Mestres – eventos gerais. Conselho Escolar – onde funcionários, alunos, professores, equipe diretiva e pais se reúnem para troca de informações e análise de casos, quando necessário. (D3, 2015).

Baseado na análise de D2, destaca-se o apontamento de Pequeno (2001) referente a participação da família na vida escolar dos filhos. Conforme a autora a família deveria estar mais próxima da escola, pois escola e família exercem um papel significativo no processo de ensino aprendizagem do aluno.

Para que os alunos sejam atendidos em sua totalidade pela escola, é preciso que a escola se volte para ele, por meio de socialização do poder, fazendo da gestão uma gestão comunitária. A gestão voltada para o diálogo, frente a um trabalho de equipe, mudará as atitudes e comportamento da comunidade escolar. Uma gestão consciente da realidade escolar fará da administração uma administração comprometida com a transformação social, objetivando os interesses dos pais, alunos e comunidade escolar.

7.2 Entrevista com os professores

Foram entregues 26 questionários aos professores da escola, dos quais somente 5 retornaram. Todos os professores que responderam ao questionário atuam

a mais de dois anos na escola. Na primeira questão os professores puderam relatar sua atuação como membro dessa escola.

A seguir transcrevo algumas respostas, obtidas pelos professores.

Questão 1 – Descreva de forma breve sua atuação como membro dessa escola, relatando experiências que denotam o envolvimento de todos no processo organizativo da gestão escolar.

Mencionam em sua maioria a participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico, onde há a oportunidade da participação da comunidade escola. Uma professora relata ter vivenciado uma ótima experiência a qual teve o apoio e envolvimento da equipe diretiva, professores que se envolveram com sugestões, das famílias que autorizaram os filhos a participar da atividade, do Círculo de Pais e Mestre e Conselho Escolar, enfim toda comunidade escolar se envolveu e apoiou para que seu projeto se tornasse realidade. Consideram em sua totalidade o envolvimento no processo educacional satisfatório.

> A gestão da escola é uma gestão participativa, que busca e proporciona mecanismos de participação dando possibilidade a todos para participarem do desenvolvimento da gestão. (P2, 2015)
>
> Me sinto comprometida na gestão escolar, pois assim tenho interesse e motivação para o meu trabalho, bem como, sou parte integrante para que a gestão aconteça de forma participativa e com planejamento coerente com a realidade e necessidade dos alunos. (P4, 2015)

De acordo com os professores a gestão apoia e auxilia a equipe de professores, respeita a individualidade dos alunos, sem deixar de lado o fundamental que é o processo ensino aprendizagem.

Questão 2 – Como você define a gestão da escola?

Relatam que a gestão é participativa onde há a integração de todos, onde junto com a comunidade interagem, discutem os problemas que envolvem o contexto escolar, buscando possíveis soluções.

> A gestão acontece de forma democrática e participativa, dando autonomia de trabalho. (P3, 2015)
>
> A Escola deve ser democrática com a participação de todos os segmentos que a compõe; professores, alunos, pais, equipe diretiva e toda a comunidade escolar. Na escola em que atuo isso vem acontecendo. As diretrizes e

> projetos são discutidos em Reuniões Pedagógicas pensando numa escola de qualidade. (P5, 2015)

Os professores relatam se sentirem comprometidos com a gestão escolar. É uma gestão bastante democrática, em especial nas questões pedagógicas, onde os professores tem autonomia para desenvolver suas atividades em sala de aula, de acordo com suas potencialidades.

Questão 3 – Como tem sido a relação da escola no contexto escolar?

A relação da escola com a família, ajuda no desenvolvimento do aluno, bem como no sucesso escolar de diferentes maneiras. Segundo Lück (2010):

> A participação dos pais na vida da escola tem sido observada em pesquisas, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola. (LÜCK, 2010, p.86).

Quando a escola e família almejam o mesmo objetivo a parceria entre ambas dá certo, afirmação essa também relatada pelos professores.

> A relação é bem tranquila e participativa. Sempre preocupada com o bem estar do aluno, com espaços para a vinda dos pais em horários alternativos. (P1, 2015)

> Temos uma relação bem tranquila, os pais vêm na escola para conversa sobre seus filhos, mesmo sem serem convocados, o que é muito bom, pois assim podemos conhecer um pouco mais sobre sua família. (P4, 2015)

A relação conforme os professores é bem tranquila, a comunidade participa através de reuniões que são realizadas na escola, das atividades que realiza trazendo a família para dentro da escola no desenvolvimento de atividades realizadas pelos professores em sábados. Os pais também participam e interagem em palestra que acontecem na escola e ainda tem a oportunidade de conversar com os professores após esses momentos de integração.

Questão 4 – De que forma acontece a participação da comunidade no contexto escolar?

O primeiro grupo social a qual a criança pertence é a família e é no convívio familiar que a criança desenvolve padrões de socialização, pois os primeiros passos da criança são ensinados pelos pais e é na escola que a criança adquire conhecimentos, a escola ensina, continuando o processo iniciado pela família, o que torna a participação ativa da família fundamental.

> É indispensável que família e escola sejam parceiras, com os papéis bem definidos, onde não se pratica a exigência e sim a proposta, o acordo. A família pode sugerir encontros para a escola, não ficando presos somente às reuniões formais, pois além de ser um bom momento para consolidar a confiança, podem discutir juntos acerca dos seus papéis. A escola pode estimular a participação dos pais, procurando conhecer o que pensam e fazem e obtendo informações sobre a criança. (LOPES, 2009, p. 01).

A família deve firmar uma relação de parceria com a escola, auxiliando na aprendizagem e no desenvolvimento do aluno, pois uma educação de qualidade se faz por meio de parceria. A família é fundamental na formação e educação de crianças e adolescentes. Em relação a participação das famílias no contexto escolar, os professores ressaltam a sua importância e a forma de participação.

> A comunidade escolar é chamada para reuniões semestrais, onde é apresentado a proposta de trabalho e metas para o período. Nesse espaço há abertura para os pais opinarem. A maioria dos pais é muito presente preocupada com a aprendizagem do aluno. A participação dos pais é muito importante, pois nota-se que alunos problema onde os pais tem uma participação constante, não só quando é solicitado, mas quando eles sentem necessidade, os alunos apresentam um avanço significativo. (P2, 2015)
>
> A participação da comunidade é efetiva no Conselho escolar, no Círculo de Pais e Mestre, nas atividades que envolvem jogos, interatividade e de maneira geral auxiliando e ajudando no que puderem. (P3, 2015)

Acredita-se que a parceria entre escola e família não é tão fácil, é um compromisso e requer muita dedicação. Mas essa parceria se torna necessária pois o aluno se sente valorizado quando vê que seus pais estão preocupados e participam

da sua vida educacional. Acredita-se pare que tenhamos uma educação estruturada, deve haver uma cooperação entre escola e família nos trabalhos e projetos pedagógicos sendo família e escola as responsáveis pelo desenvolvimento do aluno no processo ensino aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como base a importância da gestão participativa nas escolas públicas, conclui-se que é de fundamental importância a participação da comunidade no contexto escolar para o bom desenvolvimento e aprendizagem do aluno.

É preciso que a escola e comunidade se unam nas ações a serem desenvolvidas. Ressalta-se a importância da parceria entre escola, família e comunidade, sendo impossível separar escola, família e comunidade, onde o sujeito é o aluno e filho. Não cabe somente a escola o trabalho de educar, porque o aluno também aprende na família, em sociedade, vivenciando o dia-a-dia. Para tanto é necessário que direção, professores, família e comunidade se conscientizem que a escola precisa contar com o apoio e participação e envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar.

Todos que participaram da pesquisa consideram de fundamental importância a gestão participativa na escola. A escola ao promover a participação auxilia no desenvolvimento e aprendizagem do aluno. A participação dos pais na escola é de fundamental importância para o desempenho escolar do aluno, pois escola e família caminham paralelamente com parcerias entre professores/pais/alunos, onde é levada em conta a comunicação para uma interação com a comunidade. A comunidade escolar deve ter conhecimento das reais condições de vida de seu aluno, para assim propor metas para atingir seus objetivos. Acredita-se que muita coisa ainda deva mudar, especialmente o autoritarismo de alguns diretores, os quais ainda não promoveram a democratização e participação da comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, promulgada em 05 de outubro de 1988 (com a redação atualizada). Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituiçao.htm >. Acesso em: 10 set. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação (1996). **LDBN:** Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. 2ª ed. Brasília: MEC, 2004.

BRITO, César lobato (Org.); Guedin, Evandro Luiz; et al. **Ética e formação de professores**. Manaus: UEA edições: Raphaela, 2008.

CALDEIRA, Anna M. Salgueiro. Ressignificando a avaliação escolar. In: **Comissão Permanente de Avaliação Institucional**: UFMG-PAIUB. Belo Horizonte: PROGRAD/UFMG, 2000. p. 122-129 (Cadernos de Avaliação, 3).

CARNEIRO, Moacir Alves. **Nova LDB:** Leitura crítica compreensiva de artigo a artigo. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

ESTUDO, Cadernos de. **Programa de Capacitação à distância para Gestores Escolares**. Brasília: Consed, 2001.

FERNANDES, Maria Elizabeth; MULLER, Antônio José. **Função do Gestor na Escola Pública**. Disponível em:< http://www.icpg.com.br/revista/download.exec.php?rpa_chave=bf8769fdaafe8e22f8b9> Acesso em: 10 set. 2015.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro; Paz e Terra, 2005.

___. **Pedagogia da Autonomia**: Saberes necessários a prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**. Porto Alegre: dáctilo plus, sn, 2006.

GADOTTI, Moacir. Pressupostos do projeto pedagógico. **Cadernos Educação Básica** – o projeto pedagógico da escola. Atualidades pedagógicas. MEC/FNUAP, Brasília, 1994.

GHEDIN, Evandro; GONZAGA, Amarildo Menezes; BORGES, Heloísa da Silva (Orgs.). **Currículo e Práticas Pedagógicas.** Rio de Janeiro: MEMVAVMEM, 2006, 280p.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo:** Uma história sobre a essência da Liderança. 19ª.ed.Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **A educação escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5ª edição. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LOGMAN, Eliane Vieira. Classificação: Uma pedagogia da exclusão. In: **Gestão em Rede**, Curitiba, Conced, Outubro/2002, n.40 (p. 11-20).

LOPES, Patrícia. **Atuação dos pais na educação.** Disponível em:< http://www.educador.brasilescola.com/sugestoes-pais-professores/atuacao-dos-pais-na-educacao.htm > Acesso em: 07 set. 2015.

LÜCK, Heloísa. **A escola Participativa:** O trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

___. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis/RS: Vozes, 2010. (Séries Cadernos de gestão). V. III.

___. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis/RS: Vozes, 2010. (Séries Cadernos de gestão). V. IV.

___. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Petrópolis/RS: Vozes, 2006. (Série Cadernos de gestão). V. II.

MACHADO, Nilson José. **Cidadania e educação**. São Paulo: Escrituras, 1997.

MENDES, Valdelaine. **Democracia participativa e educação**: a sociedade e os rumos da escola pública. São Paulo - SP: Cortez, 2009.

MONTEIRO, (et al). **Escola Pública e Gestão Democrática**. Recife. Editora Universitária da UFPE, 2002.

NAVARRO, Ignes Pinto. **Conselho escolar e respeito a Valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade.** Brasília: MEC, SEB, 2004.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org.). **Gestão Educacional:** novos olhares, novas abordagens - Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. Vários autores.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar** - introdução crítica. 8 a. ed.. São Paulo: Cortez, 2009

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

___. **Gestão Democrática da Escola Pública**. Rio de Janeiro: Editora, 2005.

PEQUENO, Andréia Cristina Alves. **Educação e família uma união fundamental.** Revista espaço, n.16, julho/dezembro de 2001. Disponível em < http://www.ines.org.br/paginas/revista/texto2.htm > Acesso em: 29 out. 2015.

PINTO, Álvaro Vieira. **Economia e educação.** São Paulo: Cortez, 2001.

SANTIAGO, Maria Eliete. Uma contribuição ao planejamento escolar. Projeto Pedagógico da escola. In: **Revista de Administração Educacional**: Recife, 1997.

SCHMELKES, Sylvia. **Buscando uma melhor qualidade para nossas escolas**. Brasília, MEC/SEF,1994.

SILVA, Rinalva Cassiano da. Projeto Pedagógico: A escola em questão. In: **Revista de Administração Educacional**. Recife, 1997.

VASCONCELLOS, Celso S. **Planejamento:** projeto de ensino-aprendizagem e político-pedagógico. São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político Pedagógico da escola:** Uma construção possível. São Paulo: Papirus, 1995

ANEXO

Anexo A - Carta de Apresentação à Escola

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação – CE/UFSM
Especialização em Gestão Educacional

Sr(a). Diretor(a)

Prof(a).

Vimos por meio desta, solicitar a vossa autorização para a realização da pesquisa de mestrado intitulada *"Gestão Escolar Participativa e o envolvimento da comunidade escolar.",* realizada pela acadêmica de especialização Claci Both Goldschmidt, sob a orientação da Profª. Natália Pergher Miranda.

O projeto de pesquisa tem por objetivo: identificar a participação da família e comunidade no contexto escolar, criando espaços de reflexão e troca de experiências de vida numa comunidade escolar educativa, onde a família possa participar dos projetos escolares, transformando a gestão mais participativa.

Privilegiar-se-á como fonte de informações: entrevista, com os membros da equipe diretiva e demais professores da escola.

Atenciosamente,

Santa Maria, 15 de outubro de 2015.

Claci Both Goldschmidt	Natália Pergher Miranda
Acadêmica em Gestão Educacional	Orientador

APÊNDICE

Apêndice A – Instrumento para Coleta de dados

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação – CE/UFSM
Especialização em Gestão Educacional

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Nome do Entrevistado: _____

Segmento a que representa: _____

Descreva, de forma breve, sua atuação como membro dessa escola, relatando experiências que denotem o envolvimento de todos no processo organizativo da gestão escolar.

- Como você define a gestão da escola?
- Como tem sido a relação da escola com a comunidade?
- De que forma acontece a participação da comunidade no contexto escolar?