



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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E QUALIDADE DE
ENSINO: ESTUDO SOBRE UMA ESCOLA URBANA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Cleber Giliar Biberg

**Três Passos, RS, Brasil
2013**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E QUALIDADE DE ENSINO:
ESTUDO SOBRE UMA ESCOLA URBANA**

por

Cleber Giliar Biberg

Projeto de Pesquisa apresentado à disciplina de Enfoques de Pesquisa do Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS)

Orientador: Prof. Drº. Hugo Fontana

Três Passos, RS, Brasil

2013

RESUMO

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

GESTÃO DEMOCRÁTICA E QUALIDADE DE ENSINO: ESTUDO SOBRE UMA ESCOLA URBANA

AUTOR: CLEBER GILIAR BIBERG

ORIENTADOR: HUGO FONTANA

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

RESUMO: O presente trabalho tem por objetivo investigar a gestão escolar democrática e suas contribuições para a qualidade do ensino em uma escola municipal localizada na zona urbana no município de Esperança do Sul/RS, referente ao ano de 2013. A pesquisa buscou relacionar as ações da gestão escolar com a qualidade na educação da instituição, pois é um tema bastante discutido em nossa sociedade atualmente. A metodologia usada foi o estudo de caso e teve uma abordagem qualitativa, usando como instrumento de coleta de dados a entrevistas aplicadas através da técnica do grupo focal. A análise dos dados coletados foi realizada a partir da análise textual apoiada na base teórica construída para fundamentar a pesquisa. Nos principais resultados da pesquisa pode-se perceber que na escola pesquisada há uma abertura para a democracia na gestão, em que todos os setores têm liberdade para propor e discutir soluções em grupos há também a possibilidade de uma maior qualidade na educação fornecida, pois todos se sentem parte do processo educativo. Também foi observado que na escola pesquisada a gestão democrática é um processo efetivo, que inclui e promove um trabalho compartilhado e participativo para todos, não importando a função desempenhada. Com isto, a pesquisa demonstra que o tema merece ser estudado com seriedade, pois se trata de um meio para promover uma educação de qualidade, seja com a participação da gestão, professores, funcionários e a família sempre procurando incluir e encontrar formas para que todos possam alcançar seus objetivos.

Palavras-chave: Qualidade no ensino. Gestão democrática. Escola municipal.

ABSTRACT

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

GESTÃO DEMOCRÁTICA E QUALIDADE DE ENSINO: ESTUDO SOBRE UMA ESCOLA URBANA

(DEMOCRATIC MANAGEMENT AND QUALITY OF EDUCATION: A
STUDY ON URBAN SCHOOL)

AUTOR: CLEBER GILIAR BIBERG

ORIENTADOR: HUGO FONTANA

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

ABSTRACT: The present study aims to investigate the democratic school management and its contributions to the quality of education in a school hall located in the urban area in the municipality of Esperança do Sul/RS, for the year of 2013. The research sought to relate the actions of school management with quality in education of the institution, since it is a debatable issue in our society today. The methodology used was the case study and had a qualitative approach, using as an instrument of data collection interview applied by the focus group technique. The data analysis was performed from the textual analysis supported the theoretical basis built to support research. The main results of the research can be seen that the school searched for an opening to democracy in management, in which all sectors are free to propose and discuss solutions in groups there is also the possibility of a higher quality of education provided, for all feel part of the educational process. It was also noted that the school researched democratic management is an effective process that includes and promotes more collaborative and participatory for all regardless of the function performed. With this, the research demonstrates that the issue deserves to be studied seriously, because it is a means to promote quality education, or with the participation of management, faculty, staff and family always looking to add and find ways for everyone to achieve their goals.

Key words: Quality of education. Democratic management. School municipality.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
REFERENCIAL TEÓRICO	09
1. A ESCOLA NA SOCIEDADE	12
1.1 A escola Pesquisada.....	13
1.2 A Situação Social e Escolar do Contexto Local.....	15
2. A RELAÇÃO ENTRE A FAMÍLIA E A ESCOLA	16
3. ORGANIZAÇÃO E CONCEPÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR	17
3.1 Princípios de uma Gestão Escolar Participativa.....	19
3.1.1 Democracia.....	21
3.1.2 Liberdade.....	22
3.1.3 Qualidade.....	23
3.2 Relação entre democracia e qualidade na educação.....	24
4. O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO NA ESCOLA E SUA IMPORTÂNCIA	25
4.1 A Elaboração do Projeto Político Pedagógico na escola pesquisada e a formação de professores visando à qualidade na educação.....	26
5. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E CONSTRUÇÃO DOS RESULTADOS	28
5.1 Principais indicadores de qualidade na escola para garantir a qualidade na educação	28
5.2. Análises das entrevistas realizadas.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	34

APÊNDICE 1 - Entrevista para os gestores da escola	36
APÊNDICE 2 - Entrevista para os pais e funcionários	37
APÊNDICE 3 - Entrevista para os alunos do Ensino Fundamental.....	38

INTRODUÇÃO

O trabalho tem como objetivo abordar a gestão democrática e suas contribuições para a qualidade do ensino, pois no momento em que a escola abre espaço para todos os membros da comunidade escolar participar, sem dúvida contribuirá para encontrar novas maneiras de resolver seus problemas de forma democrática. Sendo que de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB, 1996) que regulamenta os avanços da Constituição de 1988, reafirma o princípio da gestão democrática da educação, propiciando a participação da comunidade na gestão escolar.

Sabemos que a escola é essencial em nossa sociedade, pois é uma instituição que propicia a mediação do processo de construção do conhecimento, como também é um espaço para tornar possível a sistematização do saber socializado. Ela é um espaço de conhecimento em que a sociedade julga o que é necessário ensinar para as novas gerações, contemplando a aprendizagem escolar e a formação para a cidadania, valores e atitudes dos educandos.

Dessa forma se desejamos consolidar uma educação de qualidade para todos devemos primar por uma gestão escolar que busca uma educação que atenda o que diz na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB, Lei nº 3.994/96) no artigo segundo:

[...] a educação dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (LDB, art. 2º, 1996).

Além disso, ao conceber o aluno como um ser ativo e pensante, devemos valorizar as práticas democráticas no ensino, e a gestão é uma das portas para que toda a sociedade possa participar na escola para conquistar um ensino que vise o pleno desenvolvimento do ser humano, qualificando-o para a cidadania e preparando-o para a vida e o trabalho. É preciso que as ações pedagógicas, políticas, financeiras e administrativas sejam assumidas com responsabilidade e exercidas com plenitude.

Referente à importância da gestão democrática e com o objetivo de construir coletivamente, e de forma democrática a escola, Paro (2010) destaca que as:

[...] vantagens de uma Administração Escolar participativa, em que as decisões são tomadas pelo grupo, não se referem apenas à democratização

interna da escola, mas também ao fortalecimento da unidade escolar externamente (PARO. 2010, p. 248).

Por fim, cabe destacar que vivemos em um mundo, no qual o constante desenvolvimento tecnológico e humano é superior se compararmos com tempos passados. Então é hora de pensarmos juntos e de forma planejada, para resolvermos os problemas de forma democrática, pois um grupo unido sem dúvida terá uma maior capacidade de prover alternativas e buscar soluções coletivas que resolvam os problemas para beneficiar a todos.

É preciso que exerçamos na sociedade o nosso espaço de cidadania, lutando pela garantia dos nossos direitos e deveres como cidadãos, participando nos meios sociais e na escola de forma consciente, pois desta forma teremos uma maior capacidade de transformar a realidade social em que estamos inseridos. Sendo que a participação nos permite confrontar idéias, argumentar novas perspectivas, analisar o que melhor nos convém para obtermos uma educação de qualidade para toda a sociedade.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para embasar teoricamente o trabalho, a pesquisa se baseia nos estudos de autores que abordam o tema da gestão educacional, como: ALONSO (1976), FREIRE (2011), GADOTTI (1997), GANDIN (2001), LIBÂNEO (2001), LÜCK (1998), PARO (2010), VEIGA (2001), teóricos que defendem a gestão democrática na escola como uma forma de abrir espaço para diálogo e para contribuir na qualidade do ensino.

Ao iniciar o estudo sobre a gestão democrática cito um trecho de Paulo Freire (2011), um dos mais influentes educadores do Brasil, "Ninguém educa ninguém, ninguém se educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo", salientando sobre a importância das relações e interações entre os envolvidos para construir em conjunto o conhecimento, porque sempre precisamos do outro.

Como sabemos, estamos vivendo em mundo globalizado, em constante transformação, onde as relações pessoais são de extrema importância para a construção de um mundo melhor e mais justo, e a escola é um ambiente favorável para o desenvolvimento de práticas democráticas para que juntos possamos ser mais fortes, buscando alternativas para contribuir para o desenvolvimento de nossos alunos em diferentes aspectos. Como ressalta Lück (1998),

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um "todo" orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 1998, p. 15).

Nesse mesmo sentido, Gadotti (1997) defende que "o princípio da gestão democrática e da autonomia da escola implica uma completa mudança do sistema de ensino" e segundo ele, atualmente o "sistema de ensino assenta-se ainda no princípio da centralização" não seguindo o princípio constitucional da "democratização da gestão", mas luta deve ser cada vez maior pela participação e a democratização para a cidadania, e ela acontece somente quando ocorre a participação de todos, e de forma que se:

[...] traduza em resultados concretos. [...] O Conselho de Escola, com a participação de pais, professores, alunos, membros da comunidade, é o órgão mais importante de uma escola autônoma. Ele deve deliberar sobre a

organização do trabalho na escola, sobre todo o funcionamento e, inclusive, sobre a escolha da direção. (GADOTTI, 1997, p. 51).

Além do mais, para Lück (1998), “a participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consistente”, pois através da gestão democrática os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são atribuídas.

Devemos considerar que na gestão democrática todos os envolvidos tem responsabilidades e poder de decisão, mas é preciso que haja diálogo, respeito e planejamento das ações a serem tomadas, e nesse momento o diretor tem fundamental importância, como considera Alonso (1986),

Coordenar e dirigir a ação conjunta dos professores, alertá-los para o processo de mudança, prepará-los para um sistema de ajustamento constante e criar condições favoráveis a esse processo constituem, sem dúvida alguma, aspectos essenciais do trabalho do diretor, ao nível da unidade escolar, e dos demais administradores responsáveis pela coordenação do sistema em níveis hierarquicamente mais elevados (ALONSO, 1976, p. 8).

Para Libâneo (2001, p. 123), o planejamento “consiste numa atividade de previsão da ação a ser realizada, implicando na definição de necessidades a atender, objetivos a atingir”, devendo ocorrer antes da ação ser posta em prática, como uma maneira de “prever e programar as ações e os resultados desejados, constituindo-se numa atividade necessária à tomada de decisões”, com intuito de buscar soluções favoráveis.

Ainda sobre o planejamento, Gandin (2001) salienta que,

É impossível enumerar todos tipos e níveis de planejamento necessários à atividade humana. Sobretudo porque, sendo a pessoa humana condenada, por sua racionalidade, a realizar algum tipo de planejamento, está sempre ensaiando processos de transformar suas idéias em realidade. Embora não o faça de maneira consciente e eficaz, a pessoa humana possui uma estrutura básica que a leva a divisar ofuturo, a analisar a realidade a propor ações e atitudes para transformá-la (GANDIN, 2001, p. 83).

Um planejamento para ser democrático precisa contar com a participação de todos no processo educacional da instituição, bem como, na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola. Conforme ressalta Libâneo (2001, p.125), o projeto pedagógico “deve ser compreendido como instrumento e processo de organização da escola”, pois é através dele que é possível o envolvimento de todos os

integrantes da escola e o processo de tomada de decisões no funcionamento da organização escolar.

A gestão democrática está amparada tanto na Constituição Federal de 1988 que fala da democracia participativa, criando instrumentos para que o exercício popular, quanto na LDB de 1996 (Lei nº. 9.394/96). A LDB primando pela autonomia dos membros da sociedade, estabeleceu normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, como presente no artigo 14 da lei, na qual constam os princípios de “I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”; e “II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

O processo de decisões democráticas das instituições de ensino representa um importante instrumento para que a gestão democrática ocorra de fato, pois a escola e a sociedade estão ligadas. E dessa forma contribuem para a formação de alunos críticos, competentes e com valores, podendo assim ajudar na melhoria da sociedade, e a qualidade do ensino. Mas é preciso que haja iniciativas e atitudes que viabilizem as práticas democráticas, como já apontou PARO (1998):

[...] Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. (PARO, 1998, p. 46).

E como reforça Gadotti (1997), devemos pensar em escolas:

[...] onde as crianças estão sentindo o prazer de ir, prazer em estudar, “prazer em construir a cultura elaborada” como diz Geroges Snyders. Essa escola não será abandonada pelas crianças. Porque ninguém larga, ninguém abandona o que é seu e o que gosta (GADOTTI, 1997, p. 69).

Segundo Veiga (2001, p.62) “o projeto político-pedagógico da escola, ao se identificar com a comunidade local, busca alternativas que imprimam dimensão política e social à ação pedagógica”, envolvendo todos na equipe escolar e a comunidade, pois todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola.

É preciso conhecer também com maior profundidade os educandos que nela estudam, intensificando seu envolvimento com a instituição de ensino, acompanhando também a educação ali oferecida para que todos juntos possamos contribuir para a formação de uma sociedade mais democrática, solidária e com um ensino de qualidade.

1. A ESCOLA NA SOCIEDADE

A escola é uma instituição fundamental porque é determinada pelo espaço que ocupa e pela função que desenvolve na sociedade, principalmente quando nos referimos a ela como mediadora do processo de construção do conhecimento e como um espaço para sistematizar o saber socializado. Dessa forma, sabemos que a escola é o lugar onde o conhecimento é difundido, conhecimento este que a sociedade julga necessário para ensinar as novas gerações, contemplando a aprendizagem escolar e a formação para a cidadania como os valores e atitudes, entre outros para uma boa formação do ser humano.

Dessa forma a escola é um local essencial para a comunidade e Freire reforça que a “[...] participação não pode ser reduzida a uma pura colaboração que setores populacionais devessem e pudessem dar à administração pública”, e sim se deve democratizar a escola, pois:

[...] sem abrir a escola à presença realmente participante dos pais e da sua própria vizinhança nos destinos dela. Participar é bem mais do que, em certos fins de semana, “oferecer” aos pais a oportunidade de, reparando deteriorações, estragos das escolas, fazer as obrigações do próprio Estado. A participação para nós, sem negar este tipo de colaboração, vai mais além. Implica, por parte das classes populares, um “estar presente na História e não simplesmente nela estar representadas”. Implica a participação política das classes populares através de suas representações ao nível das opções, das decisões e não só do fazer o já programado. Por isso é que uma compreensão autoritária da participação a reduz, obviamente, a uma presença concedida das classes populares a certos momentos da administração (FREIRE, 2001, p. 75).

Se pensarmos em uma escola “aberta” para a participação da sociedade nas tomadas de decisões, se tornará possível o debate sobre os problemas e os deveres, pois a escola se tornará um local de interação entre os indivíduos.

Além disso, se a escola for concebida como um local para a formação de sujeitos históricos, ela precisa ser um espaço de sociabilidade que possibilita a construção e a socialização dos conhecimentos produzidos. Trata-se de conhecimento vivo e que se caracteriza como um processo em construção, e como destaca a Professora A da escola pesquisada:

O papel da escola na sociedade é procurar promover o desenvolvimento integral da pessoa, oferecendo conhecimentos que lhe sirvam à análise e reflexão crítica acerca da realidade em que se insere (**Professora A**, Escola Municipal).

A educação como prática social desenvolve-se nas relações estabelecidas entre os grupos, seja na escola ou em outras esferas da vida social. De acordo com Jose Carlos Libâneo (2007), as escolas são organizações onde acontecem as interações sociais e culturais para a promoção da formação humana, pois:

[...] a instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que a diferenciam das empresas convencionais. Assim a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais. (LIBÂNEO, 2007, p. 316)

Cabe ressaltar ainda que se o gestor escolar, os professores, os pais dos alunos e a comunidade em geral compreenderem que a escola é um espaço para todos construírem-se como sujeitos ativos, sem dúvida melhorará a sociedade e as relações sociais estabelecidas. Sendo que a construção do Projeto Político Pedagógico é essencial, baseando-se sempre em práticas democráticas para as tomadas de decisões sejam seguras e coletivas para construirmos a escola que queremos.

1.1 A escola Pesquisada

A escola pesquisada fica localizada na zona urbana do município de Esperança do Sul. Ela acolhe muito bem os pesquisadores como ocorreu no meu caso durante as diversas entrevistas, observações, reuniões de professores, reuniões com os pais, entre outras. Além disso, a direção colocou à disposição todos os documentos que a escola disponibiliza, bem como, o acesso ao conhecimento da proposta financeira, pedagógica e administrativa.

A educação antigamente na localidade pesquisada acontecia de maneira muito diferente, pois os pais precisavam pagar para os professores particulares ensinarem seus filhos na própria casa dos educadores. Somente aos poucos os alunos foram aumentando e a casa foi ficando pequena para continuar dando aulas particulares, então os pais decidiram construir uma escola.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico e ao conversar com a direção escolar, a instituição tem como missão:

Assegurar um ensino de qualidade, promovendo o acesso, a permanência e o sucesso dos alunos na escola, formando cidadãos críticos, responsáveis, comprometidos, sujeitos da sua história, capazes de agir na transformação da sociedade exigindo seus direitos e cumprindo com seus deveres. Sonhamos em formar talentos, exemplos a serem seguidos (**PPP**, Escola Municipal).

Segundo o PPP, deseja-se educar para a ação, mostrando os diferentes caminhos, e trabalhar a espiritualidade e a formação do caráter, pois objetiva-se reconhecer os papéis da família e da escola, estabelecendo uma parceria sólida entre ambas, sem que a escola perca o foco no trabalho cognitivo, tão necessários nos dias atuais em que a competitividade exige cada vez mais preparo dos nossos jovens estudantes, e na retomada de valores pelos sujeitos da comunidade escolar para que possamos viver em um mundo mais justo e fraterno.

Nesse sentido vale à pena destacar que na escola é essencial o diálogo, pois ele é:

[...] uma espécie de postura necessária, na medida em que os seres humanos se transformam cada vez mais em seres criticamente comunicativos. O diálogo é o momento que os humanos se encontram para refletir sobre a realidade tal como a fazem e re-fazem. Outra coisa: na medida em que somos seres comunicativos, que nos comunicamos uns com os outros enquanto nos tornamos mais capazes de transformar nossa realidade, somos capazes de saber que sabemos que é algo mais do só saber. (FREIRE, 1987, p.123)

Para promover o diálogo a direção escolar destacou que procura envolver a família seja nas reuniões e demais atividades desenvolvidas na escola, mesmo que nem todos possam estar presentes. Além de “desenvolver anualmente quatro reuniões do Círculo de Pais e Mestres, momento em que também faz a entrega de resultados das avaliações trimestrais aos pais, sobre o sucesso e o fracasso referente à aprendizagem de seus filhos (**Direção**, Escola Municipal)”.

A escola está instalada em prédio próprio e a cada ano recebe melhorias nas instalações, que sempre foram uma das grandes limitações da mesma. A escola conta com seis salas de aula, uma sala de vídeo, um laboratório de informática, uma biblioteca, uma sala de professores, uma secretaria e uma cozinha.

Além disso, de acordo com a direção, a escola ampliou significativamente o acervo bibliográfico por ocasião do recebimento da verba do PDE escola (Plano de Desenvolvimento da Educação) e a sala de informática conta com dez computadores em bom estado e conservação que foram recebidos pelo Governo Federal pelo programa PROINFO.

Ainda de acordo com a gestora a cada ano a escola aplica a verba do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) mediante o levantamento feito com professores, funcionários, alunos, pais e direção sobre as necessidades da mesma. Já os recursos do PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) são aplicados mensalmente em parceria com o Círculo de Pais e Mestre da escola, sendo que para a produção da merenda escolar, os alimentos são adquiridos no comércio local, agricultura familiar e produzidos na horta da escola.

1.2 A Situação Social e Escolar do Contexto Local

A escola está localizada no pequeno município de Esperança do Sul/RS, com aproximadamente três mil habitantes. A colonização do município foi muito semelhante ao que ocorreu em muitas regiões próximas, pois é formada pelas etnias alemã, italiana, lusa, polonesa, cabocla e indígena, fato este que contribuiu com um desenvolvimento cultural típico e diversificado em relação à exploração da agricultura e o comércio, possibilitando avanços na economia da região, principalmente na década de 70 e 80.

A base de sua economia está fundamentada na produção agropecuária, a partir de uma estrutura fundiária com predomínio de pequenas propriedades de gerência familiar voltado essencialmente a culturas de subsistência. Sendo que os processos de produção modificaram-se substancialmente a partir do processo de modernização ocorrido nas últimas décadas.

A escola atende em média cento e noventa alunos na faixa etária de seis aos dezesseis anos, matriculados do 1º. ao 9º. anos do Ensino Fundamental de nove anos e na 1ª. à 8ª. Séries do Ensino Fundamental de oito anos, em gradativo processo de extinção, nos turnos da manhã e tarde.

Os alunos são oriundos de quase todas as localidades do município, onde a maior parte deles reside no meio rural, deslocando-se até a escola com o transporte escolar.

A diversidade cultural das famílias é bastante grande, e algumas, bastante numerosas e o nível de escolaridade dos pais são de nível fundamental. O sustento

das famílias vem basicamente da agricultura familiar e de programas assistenciais como a Bolsa Família, caracterizando alunos com poder aquisitivo médio e baixo.

Por fim, cabe destacar que a escola procura, ano após ano, diversificar suas metodologias a fim de motivar os alunos a estudarem, o que segundo a direção já surtiu efeitos positivos, porém esta é uma prática que deve ser constante.

2. A RELAÇÃO ENTRE A FAMÍLIA E A ESCOLA

Com base no PPP da escola pesquisada e nas diversas pesquisas e observações realizadas com a gestão da escola e com os demais profissionais que trabalham nela, procura-se intensificar a busca de parcerias com a família na tarefa de conseguir resultados positivos com os alunos, práticas estas que já se conseguiram êxito na instituição.

Além disso, de acordo com a direção a escola e a família precisam falar a mesma linguagem para que os jovens e as crianças tenham um direcionamento preciso a seguir. Porém, cabe lembrar que na escola existe uma pequena parcela de alunos que não têm muito interesse pelos estudos, mas estão sendo desenvolvidas reuniões pedagógicas e práticas de diálogo junto às famílias, contando também com auxílio psicológico para verificar os problemas existentes e se descobrir as causas e, por fim, saná-las, pois nós professores,

[...] devemos inferir, portanto, que a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2005, p. 117).

Sabemos ainda que hoje na sociedade, a família não é a única responsável pelas crianças, mas sim o envolvimento de diversos setores sociais a fim de oferecer boas condições sociais para elas de forma que se possa obter uma educação de qualidade, como destacado no art. 4º do Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990:

É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do Poder Público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária (Brasil, 1990).

A família constituiu-se uma grande aliada na educação de seus filhos, mas poderá contar com o envolvimento da escola e do poder público para assegurar seus direitos garantidos em lei, pois a família é o espaço indispensável para a garantia da sobrevivência de desenvolvimento e da proteção integral dos filhos e demais membros, independentemente do arranjo familiar ou da forma como é estruturada. Além disso, a família desempenha um papel decisivo na educação formal e informal, ou seja, ela é em seu espaço em que são absorvidos os valores éticos e humanitários, e onde se aprofundam os laços de solidariedade.

Na escola pesquisada já no início do ano letivo é solicitado aos pais sugestões e auxílio para o bom andamento das atividades, sendo que os combinados feitos com os alunos são repassados aos pais em reuniões e através da agenda do aluno, que deverá retornar com as orientações assinadas pelos mesmos. As reuniões, por vezes, contam com a presença de palestrantes que abordam temas do interesse da escola e das famílias.

Os pais também são chamados sempre que necessário para comparecerem na escola e dialogar com a direção e professores sobre a caminhada escolar de seus filhos, sendo que a grande maioria atende os chamados prontamente, mas tem alguns casos em que a escola precisa ir até a casa ou pedir ajuda do Conselho Tutelar para sanar as dificuldades encontradas.

Por fim, a direção da escola esclarece que “o diálogo com as famílias é de suma importância para o trabalho da escola que percebe avanços significativos nos alunos e nas famílias que estão realmente sensibilizados a passarem a acompanhar mais intensamente as atividades de seus filhos na escola”. Além disso, durante as entrevistas realizadas e ao ler o PPP percebemos que os pais estão satisfeitos com os resultados apresentados e que ultimamente tem-se aumentado significativamente o número de pais que vem dialogar espontaneamente sobre a educação de seus filhos na escola.

3. ORGANIZAÇÃO E CONCEPÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR

No Brasil a expressão “organização e gestão da escola” muitas vezes baseava-se no termo “Administração escolar”, mas esta abordagem vem sendo

discutida. Na visão tecnicista as disciplinas de formação para gestores eram tidas como algo pronto e acabado. Durante a ditadura militar e na década de 20 a gestão estava centrada na administração clássica preocupada com o trabalho, sendo submetida às críticas marxistas em 1980, sobre a estrutura sociopolítica. Segundo os ideais do marxismo a divisão do trabalho resulta em uma classe que pensa outra põe em prática gerando a desigualdade social contribuindo e a fragmentação do trabalho, ou seja, ideais da sociedade capitalista.

Segundo Libâneo (2007) em seu artigo “Concepções e práticas de organização e gestão da escola: Considerações introdutórias para um exame crítico da Discussão atual no Brasil” é abordado que as escolas existem para promoverem o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos educandos por meio da aprendizagem de saberes e para formar cidadãos participativos na sociedade, e nesse sentido uma boa gestão contribui para a qualidade no ensino.

Cabe lembrar que somente após a ditadura militar, a legislação passou a ser questionada e os envolvidos formaram associações e comitês para discutir a formação dos professores e a divisão técnica do trabalho da escola. Com o processo de redemocratização foi promulgada a constituição de 1988, deixou-se de lado a perspectiva legalista, formal e descontextualizada buscou-se alternativas que visassem à consolidação do princípio da gestão democrática introduzindo o art. 206. Em 1996 foi publicada a LDB, e em seu artigo 14 reforça a gestão democrática, redefinindo os cursos de formação dos professores e as formas de gestão.

Se a sociedade aposta tanto na escola como o uma forma para a organização social, nos cabe então defini-la e conhecê-la mais a fundo, enquanto instituição social e responsável pela formação da cidadania em cumprimento do art. 205 da Constituição Federal do Brasil (1988): “**Art. 205.** A educação, direito de todos e dever do estado e da família, será promovida e incentivada com colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (BRASIL, 1988).

As reformas educacionais tiveram início nos anos 1980 na Inglaterra e EUA e expandiram-se para diversos países, inclusive o Brasil, com a formulação e divulgação do Plano Decenal de Educação para Todos (1993-94), prevaleceu à lógica financeira e de mercado, acima das implicações sociais e humanas, valores estes capitalistas e neoliberais. Referentes às formas de organização e gestão

surgem duas posições antagônicas, a concepção técnico-científica (“neoliberal”) com objetivo de preparar os recursos humanos para o sistema produtivo (empresas), e a abordagem sóciocrítica com intenção de dar acesso a todos aos bens culturais, primando pelo pensamento crítico e formação para a cidadania.

No sistema oficial de ensino, a gestão democrática baseada na autonomia é muitas vezes parte das estratégias neoliberais de deslocamento de responsabilidades do Estado em relação aos serviços de ensino para os agentes diretos (família e professores). Libâneo explica que a escola democrática, não pode somente centrar a ideia que tendo autonomia se preserva a liberdade das pessoas para tomarem decisões (visão liberal), nem na ideia de que democratizar a escola é democratizar as relações entre as pessoas, mas sim ser um lugar de interações sociais, possibilitando a todos os alunos chances iguais de escolarização formal, aprendizagem real e desenvolvimento cognitivo, para combater as desigualdades sociais para haver a democratização das relações.

Sendo que, a busca da democracia na escola não deve ser orientada pela escolha entre o lado político ou técnico da gestão, mas pela definição de modalidades de ação pedagógica na escola voltada para interesses da maioria da população e conquista da dignidade e realização humanas, entendendo que é fundamental uma formação sólida para os gestores, além de ser importante valorizar o respeito, a diversidade social e cultural, a utilização racional dos recursos, primando pela democracia e pela qualidade do ensino para todos.

3.1 Princípios de uma Gestão Escolar Participativa

A Escola Municipal urbana pesquisada é considerada pela comunidade, no seu PPP, um local central para a formação dos educandos que nela frequentam, pois a comunidade busca a preparação, informação e lazer, e os pais depositam a confiança na preparação dos seus filhos para o exercício da cidadania.

Além do mais de acordo com o PPP da instituição, é necessário repensar os papéis da escola, da família, dos professores, dos alunos e dos pais, citando um trecho da obra de Paulo Freire na qual diz: “mudar é difícil, mas é possível (FREIRE,

1996, p.88)”, deixando claro que a escola está sempre disposta a escutar e acolher as sugestões da comunidade em que ela esta inserida.

Além disso, de acordo com o PPP, deseja-se sempre procurar “Refletir constantemente sobre a prática, pois ‘é pensando criticamente a prática de hoje que se pode melhorar a próxima prática (FREIRE, 1996, p.44)”. De acordo com a direção escolar e com base nas pesquisas realizadas é essencial que a instituição escolar escute as diversas “vozes” no contexto escolar para que se torne possível o diálogo e a troca de experiência para que se possa integrar e acolher as diversidades, não deixando germinar dessa forma a exclusão e as desigualdades na escola.

De acordo com a direção escolar:

É necessário participar ativamente da organização da escola, valorizando o comprometimento dos membros da equipe escolar com a clientela que frequenta a escola, pois é fundamental que o grupo trabalhe em sintonia, para que então consigamos construir a tão sonhada Gestão Democrática, onde as decisões, os projetos, os sonhos da escola são pensados coletivamente (**Gestão escolar**, Escola Municipal).

Em se tratando de gestão democrática, sabemos que ela é assegurada por lei, pois a Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9394/96) foi criada para complementar a Constituição Federal, e define as principais orientações que a gestão deve ser de forma democrática e assegure dessa forma a qualidade na educação, práticas estas determinadas no documento:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
VII - valorização do profissional da educação escolar;
VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
IX - garantia de padrão de qualidade.

De acordo com a gestora da escola pesquisada, se uma instituição de ensino for gerida de forma democrática todos devem ter seu espaço para o diálogo, pois assim sendo, os alunos e a comunidade escolar passarão a perceber que a escola e a família falam a mesma língua e querem o bem para todos, bem como desenvolvimento pessoal e a construção da cidadania e verão que a escola é uma ferramenta indispensável para as suas conquistas e passarão a valorizá-la também.

Dessa forma os educandos passarão a sentir mais prazer em estudar e em conhecer ainda mais, alargando seus horizontes, em se tornando melhores, tarefa esta necessária para melhorarmos os índices de qualidade, pois só se obtêm bons resultados quando os alunos entendem a importância de estudar para sua construção como cidadãos.

3.1.1 Democracia

Segundo o dicionário Aurélio democracia significa “1. Governo do povo; soberania popular. 2. Doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa do poder” (FERREIRA – 8ª Edição - 2010).

A democracia, porém, não é apenas um sistema político ou uma forma de organização do estado, mas sim pressupõem também uma possibilidade de participação do conjunto dos membros da sociedade em todos os processos decisórios que dizem respeito á sua vida cotidiana seja, na escola, em casa e no bairro em que os alunos residem.

Referente ao mesmo assunto, a LDB de 1996 (Lei nº 9.394/96), fiel à autonomia dos entes federados, remeteu aos sistemas de ensino a definição das “normas de gestão democrática do ensino público na educação básica”, estabelecendo como diretriz nacional a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (art. 14):

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do 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 pedagógico da escola;
II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Além disso, no Art. 27. A LDB esclarece que os conteúdos curriculares da educação básica observarão, ainda, as seguintes diretrizes: “I - a difusão de valores fundamentais ao interesse social, aos direitos e deveres dos cidadãos, de respeito ao bem comum e à ordem democrática”. Garantindo ainda em forma de lei que todas as intuições devem seguir o princípio de gestão democrática como exposto no Artigo 56. “As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da

gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional”.

3.1.2 Liberdade

O vocábulo Liberdade segundo o dicionário Aurélio significa: “1. Faculdade de cada um se decidir ou agir segundo a própria determinação. 2. Estado ou condição de homem livre. 3. Confiança, intimidade (às vezes abusiva)” (FERREIRA – 8ª Edição - 2010).

Com base nos estudos das disciplinas do curso de Gestão educacional a gestão democrática deve ser uma prática que prima pela liberdade dos demais integrantes da comunidade escolar, escutando-os e verificando a melhor forma de gerir e beneficiar a maioria, não sendo de forma alguma exercidas práticas autoritárias, mas sim ver o outro como um ser pensante e capaz sendo livres para dar suas ideias e discuti-las em grupo. Práticas estas de liberdade que se iniciou na polis ateniense, em que a praça era um lugar para a cidadania, pois ali se poderia exercer a liberdade de expressão, a igualdade de presença e a possibilidade de se tornar governante, sempre sob o signo do diálogo e da aprendizagem.

Segundo a LDB em seu parágrafo 2º expõe que “Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta Lei”, e dessa forma poderão eleger seus diretores de forma democrática e livre, pois no artigo 2º a lei diz que:

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Ou seja, podemos verificar que a prática da liberdade é assegurada por lei, e é um benefício essencial para o exercício da cidadania e para a luta pelos direitos como cidadãos conscientes e ativos para exercer seu papel social em benefício de todos na sociedade.

3.1.3 Qualidade

Qualidade é definida no dicionário Aurélio como: “1. Propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas, que as distingue das outras e lhes determina a natureza. 2. Superioridade, excelência de alguém ou de algo. 3. Dote, virtude. 4. Condição social, civil, jurídica, etc.; casta, laia” (FERREIRA – 8ª Edição - 2010).

Além disso, como destacado na LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), visa à asseguuração por meio da lei em seu artigo 3º de que: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] IX - garantia de padrão de qualidade”, qualidade esta que é descrita no artigo no artigo 4º, 74º e § 2º:

O dever do Estado com educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de:

IX - padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem.

Art. 74. A União, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, estabelecerá padrão mínimo de oportunidades educacionais para o ensino fundamental, baseado no cálculo do custo mínimo por aluno, capaz de assegurar ensino de qualidade.

§ 2º A capacidade de atendimento de cada governo será definida pela razão entre os recursos de uso constitucionalmente obrigatório na manutenção e desenvolvimento do ensino e o custo anual do aluno, relativo ao padrão mínimo de qualidade.

Dessa forma a qualidade pode ter diferentes definições, sejam elas relacionadas à cultura de um determinado grupo social ou a poucos membros de uma comunidade que tem como meta construir, produzir ou aprimorar as formar para se obter o conhecimento e viver melhor. Em relação ao ensino na escola a qualidade tem relação com as melhores condições seja de infra-estruturara, profissionais ou o em relação a financiamentos para garantir que os educandos tenham o melhor aprendizado para atuarem conscientemente na sociedade e desta forma transformá-la em um lugar melhor para viver.

3.2 Relação entre democracia e qualidade na educação

A democracia, como exposto acima, é garantida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96), e é uma prática fundamental se quisermos uma educação para todos e que assegure a qualidade do ensino oferecido na instituição.

Sabemos que a democracia baseia-se nos princípios de soberania popular e distribuição de poder, ou seja, a garantia de participação de todos os membros da comunidade escolar nas tomadas de decisões de forma que por meio do debate em grupos possa-se decidir o que é melhor para a comunidade. Decisões estas que pressupõem a possibilidade de participação do conjunto dos membros da sociedade em todos os processos decisórios que dizem respeito á sua vida cotidiana seja, na escola, em casa e no bairro em que os alunos residem.

Dessa forma, em grupo, e não de forma individual, é possível pensar de modo a promover a “autonomia democrática” dos indivíduos, reconhecendo o direito de escolher o melhor caminho para a escola, respeitando as escolhas coletivas de forma digna e valorizando as aptidões, desejos e valores, é a consolidação do direito de ser diferente e a diversidade cultural de todos.

Mas para que os indivíduos possam exercer sua plena cidadania é preciso capacitá-los, e para isto é necessário um sistema de ensino garanta isso, ou seja, a formação para a tomada de consciência e a capacidade para assumir responsabilidades sociais, para que se torne possível, uma:

[...] educação de qualidade é aquela que promove para todos os domínios de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, à inserção no mundo do trabalho, a constituição da cidadania, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. (LIBÂNEO, 2001, p. 54).

Portanto um dos instrumentos para articular e debater diferentes temas de forma democrática para se conquistar a tão sonhada qualidade na educação é o Projeto Político Pedagógico (PPP), pois ele ao ser construído em grupo, pois proporciona um caminho que deve ser reconstruído e vivenciado constantemente por todos os envolvidos com o processo educativo escolar. Dessa forma, ele não pode simplesmente ficar arquivado na escola, mas sim ser um documento essencial

para garantir o exercício da cidadania e da garantia de participação de todos nas decisões tomadas na escola.

4. O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA ESCOLA E SUA IMPORTÂNCIA

O Projeto Político Pedagógico ao ser construído coletivamente não apenas por gestores e professores, mas também ao incluir funcionários, alunos e famílias promoverão discussões de forma democrática, autônoma, adaptando-se a realidade da comunidade em que a escola está inserida, contribuindo dessa forma para pensar de forma planejada e organizada objetivando melhorar a qualidade da educação e o respeito às diferenças.

Conforme Gadotti (1994), fazer um projeto significa lançar-se para frente, antever o futuro. O projeto é um planejamento a longo prazo, uma atividade racional, consciente e sistematizada que as escolas realizam para traçarem a sua identidade como organização educativa. Nessa direção, Veiga (1996; 1998) nos faz perceber que o PPP deve ser visto como um processo permanente de reflexão e de discussão dos problemas da escola, tendo por base a construção de um processo democrático de decisões que visa superar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina burocrática no interior da escola.

A gestão escolar deve construir o Projeto Pedagógico de forma coletiva, não apenas por gestores e professores, mas incluir funcionários, alunos e famílias promoverão discussões de forma democráticas, autônomas, adaptando-se a realidade da comunidade em que a escola esta inserida. Contribuindo assim para pensar de forma planejada e organizada, objetivando-se melhorar a qualidade da educação e o respeito às diferenças.

Não se deve gerir uma escola de forma fragmentada, mas sim valorizar o planejamento, as relações pessoais, e não acreditar que a educação baseia-se somente nas questões técnico-burocráticas ou da infra-estrutura de forma separadas, mas percebendo que a:

[...] educação é uma prática social que busca realizar nos sujeitos humanos as características de humanização plena. Todavia, toda educação se dá em meio a relações sociais. (LIBÂNEO, 2002, p. 64)

Portanto a gestão democrática e o planejamento das atividades em uma instituição escolar devem contar com a participação de todos, pois desta forma contribuirá para a qualidade da educação, porque se os envolvidos dialogarão sobre as necessidades de forma conjunta irão fortalecer o diálogo e a formação de educandos críticos, responsáveis e atuantes na sociedade.

4.1 A Elaboração do Projeto Político Pedagógico na escola pesquisada e a formação de professores visando à qualidade na educação

Com base nas observações e nos dados coletados com a gestão, professores, alunos e funcionários da escola urbana localizada no Município de Esperança do Sul, podemos constatar que a gestora da escola e a coordenação pedagógica primam pela participação de todos nas tomadas de decisões da instituição, dando oportunidade, e oportunizando momentos para que se promova o debate sobre os problemas e os avanços na instituição de ensino.

No PPP da escola foi descrito todos os passos para se buscar uma educação de qualidade, ou seja, propiciando a participação de todos na elaboração do Projeto Político Pedagógico e promovendo reuniões como: O Círculo de Pais e Mestres, o Clube de Mães, buscando recursos (junto ao PDE Escola, PROINFO, PDDE, PNAE, SMECD) e gerenciando de modo a aplicá-los de acordo com as necessidades da escola decididos de forma coletiva, e ainda promovendo reuniões pedagógicas, conselhos de classe, e propiciando a formação continuada para os professores.

Ao ler o PPP da instituição, nota-se que é destacada a importância da reflexão constante sobre a prática, e ainda reforçando que é importante:

[...] participar ativamente da organização da escola, que segundo Ferreira (2003, p. 53), 'é indispensável para promover o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos, e implica um compromisso dos membros da equipe escolar com a clientela que frequenta a escola'. O grupo de trabalho precisa estar em sintonia, para que consigamos construir a tão sonhada Gestão Democrática, onde as decisões, os projetos, os sonhos da escola são pensados coletivamente (**PPP**, Escola Municipal).

Dessa forma para se alcançar as metas estabelecidas no PPP a escola prima pela formação dos professores, sendo que dos quinze professores que atuam na escola, cinco são formados em licenciaturas e atuam nestas áreas e dez tem pós-

graduação. Muitos deles atuam há vários anos no magistério, mas alguns deles concluíram o curso de graduação há pouco tempo, o que caracteriza a necessidade destes profissionais em se adequarem à nova LDB 9394/96 que exige esta formação, a importância dada ao aprimoramento profissional, bem como, a busca por melhores salários.

Os profissionais da escola participam de encontros de formação continuada oferecidas pela SMECD mensalmente desde o ano de 2010, o que se constatou ser de grande valia para o trabalho pedagógico da escola. São momentos de leitura, reflexão, discussão e troca de experiências de inúmeras situações do cotidiano e da prática educativa o que faz com que estes profissionais permaneçam atualizados e capazes de desempenhar seu papel eficazmente. Referente ao tema Libâneo (2004) destaca que:

[...] a formação continuada pode possibilitar a reflexividade e a mudança nas práticas docentes, ajudando os professores a tomarem consciência das suas dificuldades, compreendendo-as e elaborando formas de enfrentá-las. De fato, não basta saber sobre as dificuldades da profissão, é preciso refletir sobre elas e buscar soluções, de preferência, mediante ações coletivas (LIBÂNEO, 2004, p. 227).

Sobre a formação continuada a LDB 9394/96, além de incentivar os docentes a investir em sua formação continuada, assegura aos mesmos a melhoria das condições de trabalho, bem como nas condições de vida desse profissional, assegurando que:

[...] Art. 63, § III - programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis.
Art. 67 - Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público.
§ II - aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;
§ V - período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho (LDB 9394/96).

Além disso, os profissionais da educação da escola urbana pesquisada possuem uma boa remuneração se comparada com os salários regionais, e tem um maior tempo para o planejamento das atividades pedagógicas, pois todos devem se comprometer pela qualidade no ensino ministrado aos educandos.

5. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E CONSTRUÇÃO DOS RESULTADOS

Nos itens 5.1 e 5.2 serão descritas os indicadores de qualidade de modo a garantir a qualidade na educação oferecida na escola, além de confrontar com as entrevistas realizadas na escola durante o período de trabalho com a direção, professores, pais e alunos que frequentam a escola municipal urbana localizada no município de Esperança do Sul R/S.

5.1 Principais indicadores de qualidade na escola para garantir a qualidade na educação

De acordo com o PPP da escola urbana pesquisada, é aplicada a cada dois anos a Prova Brasil na instituição, avaliação esta que compõe o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) e como pode ser constatado a escola esta conseguindo avançar nos índices, pois em 2007 o índice era de 4,0 para 4,6 em 2009 na 4ª série/5º ano evoluindo em 2011 para 5.3 atingindo desta forma a meta estabelecida.

Além disso, o PPP escolar foi elaborado em conjunto com a comunidade escolar, e os índices positivos são reflexos do trabalho mais intenso do grupo de profissionais da escola, que recebe apoio constante da equipe da Secretaria Municipal de Educação no que tange os recursos materiais disponibilizados a alunos e professores. O acompanhamento do processo ensino-aprendizagem é realizado por profissionais qualificadas, oferecendo formações continuadas mensais para toda a equipe de profissionais. Foram estabelecidas também parcerias com as famílias que são responsáveis pela melhora nos resultados conseguidos pela escola, porém, de acordo com a equipe diretiva é modesta e deseja-se melhorar ainda mais a melhoria na qualidade oferecida pela instituição.

Cabe lembrar ainda, como aspecto positivo, que a escola não registra dados de evasão escolar, pois sempre que um aluno ausenta-se da escola por dias e sem justificativa cabível esta aciona os responsáveis legais e os órgãos competentes como o Conselho Tutelar, que localiza o aluno e encaminha-o à escola novamente.

Ainda percebe-se que a escola prima por uma gestão democrática, pois de acordo com a direção escolar o número de pais nas reuniões vem crescendo e um diálogo com as famílias deve ser constante e é de suma importância para o trabalho da escola. Para Libâneo (2004) a participação dos pais na escola se dá através da inserção necessária dos mesmos nos conselhos escolares ou associações de pais, pois:

A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, os pais e outros representantes participam do conselho de escola, da associação de pais e mestre (ou organizações correlatas) para preparar o projeto pedagógico-curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados. (LIBÂNEO, 2004, pag. 144)

Segundo o PPP da escola pesquisada, o seu objetivo geral é de “Integrar os sujeitos do processo educativo buscando a valorização da sociedade, formando e desenvolvendo cidadãos conscientes e críticos nos princípios da ética, capazes de interagir no meio em que vivem”. De acordo com os objetivos específicos a instituição busca “construir uma escola voltada às aspirações dos profissionais em educação, alunos, pais, mães, poder público e comunidade, tendo como pilares: Resgate dos valores humanos; Gestão democrática; Uso da tecnologia; Avaliação emancipatória etc.”

Ainda de acordo com os princípios do PPP da escola, e com base nas entrevistas realizadas, nota-se que a comunidade escolar tem valor e “voz” na escola, o que é fundamental se quisermos construir uma escola realmente democrática e que lute pelos direitos garantidos por lei. Pois somente dessa forma é possível consolidar a qualidade da educação oferecida pelas instituições, mas é preciso que todos exerçam seu papel para tornar as ideias expostas no documento escolar uma prática diária.

5.2. Análises das entrevistas realizadas

As entrevistas aplicadas na escola urbana municipal localizada no município de Esperança do Sul R/S foram realizadas entre o mês de junho até o mês de outubro de 2013, e tiveram por objetivo utilizar de uma abordagem de forma qualitativa, através de pesquisa do tipo estudo de caso, tendo como instrumentos de coleta de dados na escola e observação de forma direta. Além disso, foram

desenvolvidos diversos questionários de forma oral e escrito para registrar os comentários dos pais, direção, professores, alunos e a comunidade sobre a importância da gestão democrática, verificando o que eles pensam sobre o assunto.

Os pesquisados foram um Diretor, dois professores, dois funcionários, dois pais e dois alunos que relataram de forma oral e escrita aos questionamentos do “APÊNDICE 1 - Entrevista para os gestores da escola”, “APÊNDICE 2 - Entrevista para os pais e funcionários” e “APÊNDICE 3 - Entrevista para os alunos do Ensino Fundamental” em anexo.

Ao analisar as diversas entrevistas realizadas, percebe-se que os pais direção, professores, alunos e funcionários sentem-se parte da comunidade escolar e expressam que a qualidade na educação deve ser uma fator a ser considerado, pois é muito importante para que a escola propicie uma educação para todos os alunos de forma a formá-los para atuarem conscientemente na sociedade.

De acordo com a Professora A, a qualidade do ensino “envolve: organização, dinâmica, projeto pedagógico participativo, infraestrutura adequada, tecnologias acessíveis, docentes bem preparados e relação afetiva entre professores e alunos”.

Em relação a gestão democrática na escola, a Professora B enfatiza na entrevista que: “Se a gestão trabalha em conjunto com os alunos, professores, pais e funcionários a partir de um planejamento voltado aos interesses de todos, todos tem seus direitos e deveres e cada qual com suas responsabilidades”.

Ao descrever sobre os fatores que dificultam a construção de uma escola democrática a Mãe C. de aluno, argumenta que: “Dificultam essa construção, a falta de diálogo e a tomada de decisões individuais, como também o egoísmo de professores e funcionários”. Em relação a qualidade do ensino a Mãe C, destaca:

Entendo por qualidade de ensino quando o principal foco de uma escola seja a garantia de aprendizagem do aluno, visando atividades e metodologias diferenciadas e significativas, onde todos participam incluindo os vários segmentos com o meso objetivo: a aprendizagem de todas as crianças (**Mãe C**, Escola municipal)

Referindo-se a qualidade do ensino o Aluno E, da 8ª. série diz: “ – Eu sei que um bom ensino vem de bons professores e bons alunos com boas escolas. E nisso tudo vem o ensino de máxima qualidade, pois é bom aprender e estudar para ter uma vida melhor”.

Dessa forma, se pensarmos em uma escola que acolha a todos é necessário que a gestão acolha a todos, como expõe a Professora A:

A gestão democrática se efetiva com a ampla participação dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo/pedagógicas ali desenvolvidas, possibilitando a qualidade do ensino, que se efetivará quando o PPP construído e vivenciado por todos os envolvidos e for o eixo articulador da ação educativa desenvolvida pela escola (**Professora A**, Escola municipal).

Ainda de acordo com a Funcionária F, da escola: “É fundamental que a comunidade escolar se envolva nas atividades desenvolvidas pela escola para acompanharem o que está acontecendo na escola”, pois como diz a Professora B, a escola deve: “Formar cidadãos autônomos em suas opiniões, capazes de provocar mudanças usando o senso crítico na sociedade, mas para isso ela deve ser democrática”.

Nesse sentido, um currículo é muito importante na escola, e como expõe a Professora D:

O currículo deve ser construído com a intenção de superar a linearidade da organização escolar, ultrapassando a visão uniforme do conhecimento; deixando de reduzir os conteúdos a partir de conceitos superficiais. O trabalho pedagógico precisa ser organizado a partir de reações de trabalho no interior da escola, que envolvam ações de solidariedade e reciprocidade (**Professora D**, Escola municipal).

Por fim, cabe lembrar que de acordo com as entrevistas realizadas percebe-se que os pais e os professores estão cientes dos seus papéis na escola, bem como do que se trata por qualidade na gestão. Com base nisso e no PPP da escola percebe-se que há uma grande abertura para a participação de todos nos processos de tomadas de decisões da escola.

Além disso, a escola dispõe de uma boa infra-estrutura, professores na maioria com pós-graduação concluída e dispõe também de formações continuadas, além de realizar semanalmente reuniões pedagógicas e conselhos de classe para debater o ensino oferecido pela instituição de ensino.

Nesse sentido é importante lembrar que uma escola que dispõe de espaços para a inclusão de todos no processo educativo propiciará uma educação de qualidade, pois os membros da comunidade escolar poderão intervir e reclamar de algo que não concordam de forma que todos possam expressar as suas ideias, como é o caso da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola pesquisada que prima pela participação de todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabemos que a gestão escolar democrática é uma forma de gerir uma instituição de forma que possibilite a transparência, a participação, a democracia e a qualidade nos processos de tomada de decisões, mas em muitas instituições isso não está ocorrendo. Com base nisso, este trabalho de pesquisa estuda a gestão escolar democrática como uma forma para contribuir para a qualidade do ensino, a partir da análise da forma de elaboração do PPP escolar e da participação da comunidade escolar de modo geral na escola, buscando verificar de que forma os envolvidos contribuem para a qualidade do ensino.

Para tanto, o trabalho amparou-se numa abordagem qualitativa, através de pesquisa do tipo estudo de caso, tendo como instrumentos de coleta de dados por meio de entrevistas realizadas com gestores, professores, pais, alunos, funcionários e membros da comunidade local, além de observação direta.

De acordo com as observações realizadas na escola e com as pesquisas desenvolvidas, percebe-se que a gestão prima pela democracia para a construção de uma educação que visa o respeito, a ética e a educação de qualidade. Dessa forma é adequado afirmar que o presente trabalho proporcionou contribuições significativas para a formação pessoal e profissional, pois sabemos que as pesquisas, leituras e debates realizados foram bem-vindos no meio escolar onde se desenvolveram as observações. E como destaca a Professora A:

O papel da escola na sociedade é procurar promover o desenvolvimento integral da pessoa, oferecendo conhecimentos que lhe sirvam à análise e reflexão crítica acerca da realidade em que se insere (**Professora A**, Escola Municipal).

Além do mais, as experiências e participações nas reuniões pedagógicas e o contato com as famílias foram gratificantes, pois a escola acolhe muito bem os pesquisadores, propiciando nesse sentido momentos muito importantes para a reflexão sobre a prática dos docentes em sala de aula e a leitura do PPP. Foi possível relacionar e identificar as práticas democráticas que visam à qualidade do ensino oferecido pela instituição, como as descritas no PPP da escola pesquisada e que esta em sintonia com a prática, pois ocorrem reuniões pedagógicas, conselhos de classe, discussões com as famílias, encontros para confraternizações, formações continuadas, além de ocorrer no início do ano uma reunião em que:

A escola apresenta sua proposta de trabalho para o ano letivo na primeira reunião, solicitando aos pais sugestões e auxílio para o bom andamento das atividades. Os combinados feitos com os alunos são repassados aos pais nas reuniões e através da agenda do aluno, que deverá retornar com as orientações assinadas pelos mesmos (**PPP**, Escola Municipal).

Além disso, de acordo com a gestora da escola ao responder a questão sobre “O papel da direção na instituição escolar?”, destaca que o gestor deve:

Ser um articulador, estar atento as aprendizagens, ouvir o coletivo, pensar e articular as ações coletivamente, incluir a participação de toda a comunidade escolar nos espaços da gestão. Fazer a “escola” conhecer e “aplicar” as ações do PPP. Realizar planejamentos participativos, apoiar pedagogicamente, conversar com todos os pais realizar conselhos de classe participativos (**Gestora**, Escola Municipal).

Portanto foi possível verificar também que quando a escola e a família conseguem manter uma relação de parceria, bem como entre os professores amplia-se as possibilidades de diálogo e debates sobre as dificuldades e avanços propiciará uma maior qualidade no ensino oferecido, pois haverá um maior comprometimento e significação das práticas desenvolvidas. De acordo com a docente da escola:

A direção escolar exerce uma função muito importante na condução da prática emocional; deve saber delegar poderes e estimular a autonomia, valorizando a atuação e a produção de cada aluno e de cada professor. A direção precisa ser uma figura presente, ponto de referência da personalidade e missão da escola (**Professora B**, Escola municipal)

Por fim, cabe destacar que o trabalho desenvolvido na escola, bem como, as discussões, debates e estudos realizados no decorrer desta pesquisa foram fundamentais, pois promoveram um grande aprendizado propiciando experiências para a ampliação da visão sobre gestão e sobre a comunidade escolar em geral. Houve ainda a participação e constante diálogo com todos os envolvidos sobre o tema pesquisado, sendo que a própria comunidade escolar está disposta a prosseguir nos seus esforços de qualificar o trabalho coletivo. Além disso, o contato direto com a gestão escolar, foi possível verificar na prática como funciona e como se consolida uma educação de maior qualidade por meio de uma gestão democrática para todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: Ed. DIFEL, 1976.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei n. 9.394/96.
- _____. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988**. 17 ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2001.
- _____. Lei nº 8069, de 13 de julho de 1990. **Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 jul. 1990. Disponível em: HTTP <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm>. Acesso em: 28 set. 2013.
- FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio**, 8ª edição. Curitiba: Positivo, 2010.
- FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 50. Ed., Rio de Janeiro. Editora Paz e Terra, 2011.
- FREIRE, P; SHOR, I. **Medo e Ousadia – Cotidiano do Professor**. 2ª Ed. Paz e Terra: São Paulo, 1987.
- GADOTTI, M. **Escola Cidadã**. 4º ed. São Paulo. Editora Cortez, 1994.
- GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo**. 2. Ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- LIBÂNEO, J. C. “Ainda as perguntas: o que é pedagogia, quem é o pedagogo, o que deve ser o curso de Pedagogia” IN: PIMENTA, S. G. (Org.) **Pedagogia e pedagogos: caminhos e perspectivas**. São Paulo: Cortez, 2002.
- _____. **Concepções e Práticas de Organização e Gestão da Escola: Considerações Introdutórias para um Exame Crítico da Discussão Atual no Brasil**.

Publicado na Revista Española de Educación Comparada nº 13, Madrid, Espanha.
Año 2007. Disponível em: <<http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/5146/material/Inmaculada%20Revista%20Espa%C3%B1ola.doc>>.

Acesso em: 28 set. 2013.

_____. **Organização e gestão escolar**: teoria e prática. 4. Ed. Goiânia: Editora alternativa, 2001/4.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI, M. S.; **Educação escolar**: políticas estrutura e organização. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, H. **A escola participativa**: O trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: Ed. DP&A, 1998.

PARO, V. H. **Administração escolar**: Introdução crítica. São Paulo: Ed. Cortez, 2010.

_____. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino**. Editora Ática, São Paulo, 2007.

_____. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ed. Ática, 1998.

VEIGA, I. P. **Projeto político pedagógico**: uma construção possível. São Paulo: Papyrus, 2001.

APÊNDICE 1 - Entrevista para os gestores da escola

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

Questões para entrevista:

Direção e professores:

1. O que o Sr (a) entende por qualidade de ensino?
2. Qual o papel da escola na sociedade?
3. Como deve ser o currículo e o planejamento de uma escola de qualidade para todos?
4. Qual o papel da direção na instituição escolar?
5. Qual a sua visão sobre a gestão democrática? Qual a sua relação com a qualidade de ensino?
6. Qual a importância da participação dos pais, professores, alunos e funcionários na elaboração do PPP?
7. Para o Sr (a), qual a importância do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)? O que a escola esta desenvolvendo para alcançar a meta estabelecida pelo MEC?
8. Quais são as funções de cada membro da equipe de gestão? Suas atribuições?
9. A equipe de gestão tem um planejamento anual, semestral, mensal, semanal ou outro? Como é desenvolvido?
10. Quais são as dificuldades encontradas pela equipe gestora no dia-a-dia?
11. Cite alguns resultados obtidos desde a sua gestão na escola?

APÊNDICE 2 - Entrevista para os pais e funcionários

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

Questões para entrevista:

Pais e funcionários:

1. Qual é a sua função na escola?

2. Para o Sr (a), quais os fatores que dificultam a construção de uma escola democrática?

3. O que o Sr (a) entende por qualidade do ensino?

4. A sua participação na escola influencia a qualidade do ensino oferecido pela instituição?

Nome: _____

APÊNDICE 3 - Entrevista para os alunos do Ensino Fundamental

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

Questões para entrevista:

Alunos:

5. Para você, qual é a função na escola?

6. Para você, quais os fatores que dificultam a construção de uma escola democrática?

7. O que você entende por qualidade do ensino?

8. A sua participação na escola influencia a qualidade do ensino oferecido pela instituição?

Nome: _____