

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA NACIONAL ESOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

Edgar Ferreira Belmonte

GESTÃO DEMOCRÁTICA:

Participação da comunidade para uma escola de qualidade.

Porto Alegre - RS

Ano 2015

Edgar Ferreira Belmonte

GESTÃO DEMOCRÁTICA:

Participação da comunidade para uma escola de qualidade.

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Escolar, do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Programa de Pós Graduação em Educação, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientador (a): Monique Robain Montano

Porto Alegre – RS

Ano 2015

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me apoiaram durante o curso, aos colegas da escola, pela compreensão, apoio e ajuda que me deram.

Sou grato aos profissionais da educação de nossa escola pelo trabalho, dedicação e pela cooperação nas pesquisas e trabalhos que foram realizados.

A todos os professores do curso, principalmente na professora Anita, pela paciência, dedicação e compreensão durante o curso.

Obrigado a professora Monique pela dedicação, profissionalismo, amizade e paciência na orientação deste trabalho.

## RESUMO

Este estudo atende exigências do Curso de Especialização em Gestão Escolar – UFRGS e refere-se à análise das ações do Projeto de Intervenção realizado em uma escola da Rede Estadual de Ensino, implementadas a partir do segundo semestre de 2014 e início de 2015. Este projeto tem como objetivo obter melhoria na integração entre escola e comunidade, garantindo que esta participe mais das decisões do cotidiano escolar. Pretende ainda, refletir sobre a gestão democrática na escola e o papel do gestor no sentido de garantir a participação da comunidade escolar nas decisões de âmbito pedagógico e administrativo, fazendo o necessário para viabilizar essa participação, tendo como referencial, Freire (1996, p. 46), Cury (1996), Paro (2008) Pérez Gomes (2001, p. 131-132), Luce Medeiros (2000, p.16) e legislação pertinente. Trata-se de um aprofundamento das análises das ações do Projeto de Intervenção (PI) implementadas na escola, utilizou-se da pesquisa-ação como forma de intervenção na realidade escolar visando trazer a comunidade para auxiliar na identificação de problemas bem como soluções para os mesmos. Conscientizar a comunidade da importância da sua participação, que a escola é um dos principais ambientes de socialização, formação, produção e disseminação de valores, é um espaço estratégico na desconstrução de conceitos preestabelecidos e na promoção da equidade e da transformação social ainda é uma dificuldade a ser superada, sendo que lutar pela qualidade da educação é um dever de todos.

Palavras-chave: Gestão democrática. Comunidade-escola. Participação.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
3. METODOLOGIA.....	14
3.1 DAS AÇÕES .....	14
4. AÇÕES ANALISADAS .....	16
4.1 DO CLIMA ESCOLAR NA GESTÃO ESCOLAR .....	16
4.2 DA FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA.....	18
4.3 QUALIDADE DA EDUCAÇÃO .....	19
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
REFERÊNCIAS .....	25
APÊNDICES .....	27

## 1.INTRODUÇÃO

A construção de uma escola pública mais democrática faz-se com a participação das famílias, educandos, professores, comunidade, através do diálogo, onde todos possam ter suas vozes ouvidas nas discussões, debates e negociações para a construção de uma sociedade mais participativa.

Sendo a escola um espaço de encontros: de múltiplos sujeitos, de múltiplas ideias, e de conflitos a torna local privilegiado para a interação, a troca, o respeito à diversidade. Para Freire:

uma das tarefas mais importantes da prática educativo-crítica é proporcionar as condições em que os educandos em suas relações um com os outros e todos com o professor ou professora ensaiam a experiência profunda de assumir-se. Assumir-se como ser social e histórico, como ser pensante, comunicante, transformador, criador, realizador de sonhos, capaz de ter raiva porque é capaz de amar. (FREIRE, 1996, p. 46).

O trabalho de análises aqui desenvolvido foi orientado por um Projeto de Intervenção (PI) realizado em nossa escola, que vê a educação como um desafio metodológico entre teoria e prática no processo de participação e decisão e desta forma se propôs a reelaboração do Projeto Político pedagógico com base na participação da comunidade escolar.

A Escola Estadual em tela foi fundada no ano de 1957 e situa-se na cidade de Porto Alegre. Hoje a escola funciona em uma construção modelo CAIC, com um ginásio coberto e um pátio amplo, e cede para a prefeitura de Porto Alegre algumas instalações para o funcionamento de um posto de saúde. O perfil dos nossos alunos é de filhos de funcionários públicos, trabalhadores informais, do comércio e desempregados, em sua maioria de baixa renda. A escola está localizada em uma área de alta periculosidade, por situar-se na confluência de quatro grandes vilas de situação irregular.

Sua estrutura funcional e administrativa apresenta-se com a seguinte configuração: 32 professores, 09 funcionários e demais membros, monitores dos projetos Escola Aberta e Mais Educação. A escola tem como filosofia formar um homem livre, crítico e participativo, visando à educação como ação transformadora, na qual o aluno é orientado pelo educador a desenvolver suas potencialidades, ou seja, o aluno é o sujeito do seu próprio desenvolvimento, de modo a protagonizar sua própria caminhada. Nessa concepção de escola e de sociedade, há

espaço para o diálogo participativo e democrático. A escola gestada democraticamente pressupõe a participação de todos: setores e equipe diretiva, professores, funcionários, alunos e pais, bem como de sua organização dos segmentos por meio do Conselho Escolar, CPM e Grêmios Estudantis que são instâncias colegiadas que fortalecem a partilha de poder e tomada de decisões coletivas.

O foco deste projeto é mobilizar os membros da comunidade escolar através de um plano de trabalho participativo, em que todos possam opinar e contribuir para a solução dos problemas levantados, para que esses possam ser modificados e transformados. Dando voz e participação a todos os membros da comunidade escolar, esses terão espaço garantido nas transformações objetivadas no ensino-aprendizagem, e que beneficiariam principalmente os alunos e, por certo, nossa comunidade. Cury destaca que “a educação é uma dimensão fundante da cidadania e tal princípio é indispensável para a participação de todos nos espaços sociais e políticos e para (re)inserção qualificada no mundo profissional do trabalho” (CURY, 2007).

Na tentativa de uma investigação prática para identificar os problemas existentes na escola, buscar a participação da comunidade, visando produzir mudanças através da ação e compreensão através da pesquisa objetivando a contribuição na elaboração da pesquisa, foi utilizado o método da pesquisa-ação.

Richardson, em “Como Fazer Pesquisa-Ação?”, descreve ser possível demonstrar os objetivos da pesquisa-ação como pesquisa científica e de inserção do pesquisador na comunidade ou no objeto de pesquisa conforme definido por Kemmis e McTaggart (1988) apud Richardson – “fazer pesquisa-ação significa planejar, observar, agir e refletir de maneira mais consciente, mais sistemática e mais rigorosa do que fazemos na nossa experiência diária”. Ainda segundo os autores, duas ideias definem um bom trabalho de pesquisa: Que se possa reivindicar que a metodologia utilizada está adequada à situação; e que se possa garantir de certa forma um acréscimo no conhecimento que existe sobre o assunto tratado. Trata-se, portanto, de uma pesquisa dimensionada pela compreensão e de ação configurada por mudanças.

A escola é uma realidade temporal instituída. Ela se desenvolve num espaço e tempo histórico; sob as orientações previamente instituídas; sob a gestão de um corpo docente para assegurar as ações educativas no interior da escola; e com a presença do movimento instituinte, responsável por rever o instituído e, a partir dele, instituir outras possibilidades.

A escola, ao desencadear a organização instituinte, procura assumir um conjunto de fatores políticos, sociais, culturais e educacionais criados e recriados pelas relações entre os indivíduos e o dia a dia da escola. Pérez Gómez afirma com muita clareza que:

[...] para entender as peculiaridades dos intercâmbios dentro da instituição, é imprescindível compreender a dinâmica interativa entre as características das estruturas organizativas e as atitudes, os interesses, os papéis e os comportamentos dos indivíduos e dos grupos. (2001, p. 131-132).

A escola é um espaço relacional, um espaço sujeito a compromissos, colaboração e participação. É um espaço organizado de forma plural e diversa, que permite compreender a natureza desse espaço em que se desenvolvem as relações entre indivíduos de diferentes culturas e onde também ocorrem comportamentos, tradições, costumes, ideias, opiniões, valores, expectativas, anseios, rotinas, entre outros.

Toda escola necessita de uma administração democrática, porém quando esta dá-se de forma democrática, percebe-se o quanto se pode avançar de maneira positiva rumo a uma boa educação.

A participação é uma característica indispensável numa gestão democrática, pois através dela busca-se alcançar os objetivos com uma colaboração mais ampla e com maiores possibilidades de obter sucesso naquilo que se almeja.

Promover a integração da escola com a comunidade não é algo impossível de acontecer na prática, porém a gestão escolar precisa estar disposta a trabalhar com o intuito de garantir essa inter-relação de colaboração e ajuda mútua e ela fará isso de maneira mais coerente se adotar os moldes de uma administração escolar democrática.

Baseado nessas informações surgiu a motivação e o desejo de tornar a escola melhor através da possibilidade de implementação de um projeto de intervenção.

É pertinente salientar que o desafio atual é manter o que já foi realizado, assegurar e oferecer condições para uma maior e mais efetiva participação de todos os segmentos em prol de uma melhor e mais qualificada escola democrática.

Em um ensino de qualidade, o papel do diretor é fundamental. Ele é líder de um projeto comum da escola e precisa apoiar a equipe para ter clareza dos objetivos, incorporando a participação da comunidade. Cada escola precisa ter uma comunidade organizada atrás dela para preservar seu trabalho e para apontar falhas.



O limite da participação da comunidade na gestão da escola é uma questão de bom senso, confiança e projeto comum. A comunidade precisa estar ciente de todos os problemas e sempre que possível contribuir para as discussões das soluções que serão implementadas. É preciso que exista uma relação de confiança entre a escola e a comunidade para que se sintam seguros quanto ao acerto de decisões estritamente técnicas. A comunidade não precisa e na maioria das vezes nem quer ter ingerência em decisões estritamente técnicas, mas com certeza as apoiaram se forem parte de um projeto comum, de cuja construção foram protagonistas.

Em um processo que visa à democratização da escola, a comunidade julga a situação de diferentes aspectos de sua realidade, identifica prioridades, estabelece planos de ação, implementa e monitora seus resultados.

A qualidade escolar é resultado de um trabalho bem feito, planejado e articulado não só entre a gestão da escola e a sala de aula, mas promovendo o desenvolvimento das lideranças pedagógicas, da direção e da comunidade.

Na sequência desta Introdução desenvolvo o Referencial Teórico onde destaco a importância da gestão escolar através das ações realizadas e das mudanças para o desenvolvimento dos processos educativos. Na continuação apresento a Metodologia – utilizada e também as Ações Realizadas onde analiso o quadro funcional da escola, dificuldades encontradas, mudanças obtidas bem como perspectiva para inserção da comunidade na gestão escolar. Apresento as considerações finais referentes ao trabalho realizado e o questionário realizado com respostas, apresento no item dos “Apêndices”.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Em tempos de transformações notáveis e gradativas na sociedade brasileira, percebe-se a necessidade de mudanças constantes no modo de conduzir e organizar os diversos setores que a constituem. Nessa perspectiva, a escola como instituição de cunho vital para o bom andamento das práticas sociais não poderia de tornar alheia a tais transformações, pois a educação tem papel fundamental para a construção do bem estar social e da cidadania.

A gestão escolar é o meio pelo qual as instituições educacionais são conduzidas e organizadas, tendo em vista os fatores econômicos, políticos, estruturais, pedagógicos, sociais, dentre outros. É a partir das ações da gestão que a escola toma posse de seus métodos e perspectivas para o desenvolvimento dos processos educativos.

A palavra gestão tem sua origem do latim “gestio”, que quer dizer “ato de administrar, de gerenciar”, ou seja, a ação de gerir determinado órgão ou instituição tem como incumbência geral a administração, sendo que esta última se dá em diversos aspectos. O termo democracia surgiu na Grécia Antiga (demo= povo e Kracia= governo). Levando em consideração o ponto de vista etimológico, a expressão “gestão democrática” ressalta a importância da participação popular no tocante às decisões relacionadas ao funcionamento da instituição escolar. Logo, vemos que nesse tipo de gestão a administração não fica restrita nas mãos de uma única pessoa, o gestor, mas submete-se o poder em todas as suas dimensões a uma descentralização, ou seja, a uma partilha na qual todos os interessados no processo educativo (professores, alunos, funcionários da escola, pais e toda comunidade) poderão contribuir no processo de ensino aprendizagem.

Podemos afirmar que gestão escolar é a maneira pela qual as instituições de educação são coordenadas e organizadas, tendo em vista as possibilidades de melhor conduzir os processos educativos. Quando atribuímos o caráter democrático à administração escolar, temos que ter em vista o conceito citado anteriormente, porém deve-se agregar as ideias de cooperação mútua, partilha do poder, percepção e sensibilidade às necessidades envolvidas nos processos educativos (questões sociais, étnicas, religiosas, culturais, sexuais, etc), bem como buscar desenvolver as potencialidades dos envolvidos na educação, para que assim a escola possa vir a somar ideias e estratégias de uma forma ampla.

Gestão Democrática na escola pública é um processo por meio do qual são tomadas decisões, encaminhamentos são realizados, ações são executadas, acompanhadas, fiscalizadas e

avaliadas coletivamente, isto é, com a efetiva participação de todos os segmentos da comunidade escola Secretaria Estadual de Educação (SEDUC, 2012, p. 7).

O Projeto aqui apresentado apóia-se nas teorias sobre gestão democrática na educação, trabalhando com a ideia de mobilização de toda a comunidade escolar em favor de uma real participação no dia a dia da escola, integrando a equipe diretiva com os demais seguimentos escolares (CPM, Conselhos Escolares e ONGs) que atuam e trabalham na escola.

Entende-se nessa perspectiva a democracia como forma de aperfeiçoamento da convivência humana, constituída histórica e culturalmente, que deve reconhecer e lidar as diferenças, ser inclusiva das minorias e das múltiplas identidades; implica rupturas com as tradições e busca instituição de novas determinações. (LUCE, MEDEIROS, 2006, pg. 16.).

A gestão democrática está prevista na Lei, mas só a lei não basta, é necessário encontrar maneiras de mobilizar a sociedade em favor de uma gestão democrática e cabe ao corpo docente dirigir e apoiar a movimentação que virá a transformar a sociedade, tendo como base um novo processo de ensino-aprendizagem que seja transparente e solidário.

A constituição Federal de 1988 abriu espaço para a participação da sociedade na gestão das políticas publicas, tal como disposto no art. 216-A, caput e, notoriamente, incisos IX e X do §1º:

O Sistema Nacional de Cultura, organizado em regime de colaboração de forma descentralizada e participativa, institui um processo de gestão e promoção conjunta de políticas públicas de cultura, democráticas e permanentes, pactuadas entre os entes da Federação e a sociedade, tendo por objetivo promover o desenvolvimento humano, social e econômico com pleno exercício dos direitos culturais.

& 1º O Sistema Nacional de Cultura fundamenta-se na política nacional de cultura e nas suas diretrizes, estabelecidas no Plano Nacional de Cultura, e rege-se pelos seguintes princípios:

[...]

IX – transparência e compartilhamento das informações;

X – democratização dos processos decisórios com participação e controle social.

Ademais, a Constituição tutelou o direito à educação em seus artigos 205, o qual atribui o dever de prover a educação ao Estado e à família, com a colaboração da sociedade, e seguintes, em especial o disposto no art. 208, que tornou obrigatório o fornecimento de educação gratuita dos 04 aos 17 anos.

Por sua vez, o Plano Nacional de Educação (PNE 2014/2024), criado pela Lei Nº 13.005, garante o princípio da gestão democrática na educação, que se encontra presente nas diretrizes e reafirmando o que a LDBEN (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) já havia estabelecido, ou seja, a presença dos profissionais da educação na elaboração do PPP e a criação dos Conselhos Escolares, favorecendo assim a participação da comunidade na construção coletiva da escola.

Projeto de Lei complementar nº 413, de 2014, PNE Lei nº 13.005/2015, art. 11. Estabelece o Plano Nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzem a, entre outros:

- universalização do atendimento escolar;
- melhoria na qualidade da educação;
- **promoção do princípio da gestão democrática da educação;**
- promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental.

Cabe aos gestores públicos o trabalho de mover e mobilizar a comunidade para uma real e participativa atividade no projeto de envolvimento de todos em um novo modelo educativo, em que professores, funcionários, alunos e comunidade possam atuar e se sentir em condições de participar, não seja apenas de forma formal, mas sim de forma real, e transmitir para se criar um cidadão consciente de reais direitos e obrigações, conforme PARO (1995) afirma:

[...] outro aspecto importantíssimo do problema da participação da comunidade na escola, é que requer medidas corajosas, refere-se ao provimento de condições para que os membros das comunidades exploradas participem da vida escolar. Não basta permitir formalmente que os pais dos alunos participem da administração da escola, é preciso que haja condições materiais propiciadoras dessa participação (PARO, 2008, pg.13)”.

Para assegurarmos as condições materiais e o financiamento à gestão e as demandas da comunidade, foram estabelecidos diálogos e reuniões com nossa mantenedora Secretaria Estadual de Educação do Rio Grande do Sul (SEDUC), nos quais foram colocadas as demandas dos diversos segmentos escolares. Com o intuito colocar em prática as ações, diagnosticando as demandas, procurou-se assegurar e atender a todas estas com projetos assistenciais, culturais, e desportivos, além de parcerias com entidades que atuam na comunidade e abertura de espaços (cedendo sala de aula, vídeo, biblioteca, laboratórios e

ginásio esportivo). Assim, o objetivo foi unir as vivências dos alunos e da comunidade, dando espaço a um universo cultural mais dinâmico, potencializando o desenvolvimento e buscando sanar as dificuldades ao longo do processo ensino-aprendizagem, para dessa forma garantir a diversidade e a democracia, proporcionando assim uma educação transformadora em que o educando concretiza seus objetivos e se torna um cidadão de plenos direitos.

O PPP foi elaborado em 2013, gestão anterior, em um trabalho conjunto entre a equipe diretiva e os professores, tendo como objetivo a criação de um documento norteador de toda ação educativa desenvolvida na escola, bem como nas suas relações com a comunidade, caracterizado, portanto, como construção coletiva, constante, única, consciente e transformadora, expressando sua respectiva concepção de homem, de escola e de sociedade. Assim, procurando envolver o profissional da educação no contexto de sua realidade, o trabalho é feito com a intenção que a comunidade se envolva e se integre mais na escola.

O PPP tem como foco a gestão democrática, que vem viabilizando algumas mudanças de forma lenta no que se refere à participação do CPM, Conselho escolar e participação da comunidade.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia adotada no presente trabalho foi a Pesquisa-ação, a qual consiste em uma metodologia coletiva que favorece as discussões e a produção cooperativa de conhecimentos específicos sobre a realidade vivida, a partir da perspectiva do esmorecimento das estruturas hierárquicas e das divisões em especialidades, que fragmentam o cotidiano se constitui enquanto prática desnaturalizadora e tem como foco principal de análise as redes de poder e o caráter desarticulado dos discursos e das práticas instituídas no convívio social.

A principal motivação para realização de uma pesquisa-ação deve ser o desvelamento dos mecanismos de exploração, da consciência libertadora e da luta pela transformação, ou seja, um real desejo de mudar. Visando mudanças na gestão democrática, para discutir questões inerentes à escola junto à comunidade foram realizadas algumas ações.

O Projeto de Intervenção teve como foco trazer a comunidade para junto da escola, visando estabelecer uma gestão democrática e, para isso, foram realizadas reuniões e questionários com membros da comunidade escolar, visando obter informações sobre o que eles pensam da realidade e do cotidiano escolar, como poderiam participar e atuar auxiliando nas mudanças, bem como participando da definição da proposta educacional.

O trabalho foi iniciado no fim de 2014, primeiro com a equipe diretiva, com o objetivo de analisar as dificuldades e estabelecer alguns critérios para as reuniões que seriam realizadas, quais foram:

- As reuniões seriam feitas por grupos (pais, professores, funcionários e alunos);
- Não seria estabelecido número de participantes, vez que nem todos poderiam comparecer, por motivos diversos;
- Seriam utilizados questionários distintos para cada grupo;
- Após levantamento das respostas, seria avaliado o resultado da pesquisa.

#### **3.1 DAS AÇÕES**

Foram realizadas duas reuniões/encontros com os segmentos da comunidade escolar, a primeira com representação do Conselho Escolar e do Círculo de Pais e Mestres - CPM que desdobraram-se em Fóruns de discussões com os segmentos: professores, funcionários, alunos e pais, que por sua vez também elaboraram entrevistas e palestras, para explicar as ações do

plano.

Nestas reuniões com os segmentos da escola a comunidade foi informada do trabalho que seria desenvolvido, assim como da importância da sua contribuição para que o objetivo fosse alcançado e também foram debatidos e colocados todos os problemas que a escola enfrenta (falta de segurança, de recursos financeiros e humanos), entre outras questões.

Foram realizadas reuniões com alunos, professores, funcionários e principalmente com os pais, o foco era saber a opinião sobre a importância da escola para a comunidade.

Os questionários abordaram respectivamente as questões abaixo com o segmento:

Aos pais foi questionado sobre: a qualidade, práticas pedagógicas utilizadas e o ideal de escola.

Aos alunos foi questionado sobre: sua relação com a escola, as práticas pedagógicas desenvolvidas na escola e como este segmento percebe a escola para seu desenvolvimento. Ao segmento professores e funcionários: sua relação com a escola, as práticas pedagógicas desenvolvidas na escola e sobre a função social da escola. Nos três questionários, as opções de resposta eram: SEMPRE, QUASE SEMPRE E NUNCA.

Também realizamos uma reunião geral com toda a comunidade incluindo ONGS, igrejas, Brigada Militar e associações comunitárias, onde foram expostas e questionadas a importância da escola para a comunidade e como esta pode interagir de forma mais ampla e aberta com todos os elementos da comunidade-escola e da comunidade em geral, também foram colocadas formas de parcerias e de ajuda mútua que a escola faz com estas entidades.

Obtidas as respostas, foi realizado o levantamento e publicação dos resultados das pesquisas para serem analisadas e discutidas por todos. O passo seguinte foi apresentar os resultados dessas ações a cada segmento em separado, isto com o objetivo de se ater aos detalhes a que cada grupo pertence e de que forma poder integrar a todos num projeto global.

Em consequência das questões trazidas nos grupos ou individualmente, foi realizado um diagnóstico mais preciso em relação ao sentimento da comunidade no que diz respeito à segurança, assim como à socialização e ao que realmente interessa a comunidade escolar, o que esta quer da escola e, desse modo, estabelecer a interação escola/comunidade.

Para que se atinjam as metas e objetivos propostos, deu-se início a uma ampla discussão e análise do Projeto Político-Pedagógico. Através desses questionamentos foi possível ampliar discussões, partindo da aplicação da teoria na prática do dia- a- dia.

## **4. AÇÕES ANALISADAS**

Em relação às questões afetas ao quesito clima organizacional percebe-se a complexidade de fatores que estão impressas no contexto e apresentadas abaixo. Um deles é a capacidade de percepção das pessoas sobre a Escola, componente necessário à realização de objetivos. Nota-se que a construção do clima, na instituição avaliada, é um processo lento e contínuo que exige mudanças e amadurecimento das pessoas envolvidas.

### **4.1 DO CLIMA ESCOLAR NA GESTÃO ESCOLAR**

Do segmento funcionários:

Auto realização - A pesquisa apresentou, na maioria das respostas, um descontentamento em relação à ausência de valorização da sua função por parte de alunos, pais e corpo docente.

Estima - A maioria dos funcionários sentem-se orgulhosos de trabalhar na escola e acreditam que a educação é de qualidade. Indicando assim um amigo.

Local de trabalho - A maioria concorda que o ambiente é agradável para exercer o seu trabalho.

Segurança - Observamos na maioria das respostas que há falha de comunicação de direção para os funcionários. O entorno da escola, ou seja, a comunidade apresenta sim risco aos alunos.

Já em relação aos funcionários entre si existe sim uma boa comunicação e uma relação de amizade.

A maioria das respostas aponta que a escola deveria proporcionar eventos para oportunizar a integração entre funcionários.

O clima organizacional pode unir ou dividir os sentimentos, um estímulo ou um obstáculo à motivação e à iniciativa dos vários membros da escola. Representa um fator vital para o alcance ou não dos objetivos dos membros da comunidade escolar. O clima institucional também influi na maior ou menor gravidade que os conflitos entre os diversos segmentos da escola podem adquirir e, dessa forma, ajuda ou atrapalha a consecução dos seus objetivos.

É importante observar também que as pessoas estão ligadas ao mesmo tempo à cultura organizacional da escola e às diversas subculturas a que pertencem. Esta dupla maneira de pertencer influencia a forma como cada pessoa percebe a cultura organizacional maior, e



consequentemente como ela percebe o Clima da escola. As complexidades da cultura e do clima organizacional são úteis para lembrar que estamos buscando qualidade em uma organização de pessoas humanas, permeáveis a idéias e ideais, que trazem memórias de sucessos e fracassos, mas que são também capazes de compartilhar visões de um futuro melhor e mais relacionado às suas próprias ações.

Dos Professores, Supervisor, Orientador e Direção:

Auto realização - Os professores sentem-se contentes com a sua auto realização na escola.

Estima – Os professores estão satisfeitos com sua auto-realização e orgulhosos perante a escola.

Local de trabalho – Em relação ao esforço da equipe diretiva foi apontada como satisfatória e o ambiente de trabalho também.

Segurança – A maioria dos professores demonstrou-se satisfeita.

Foi apontado que existe sim um respeito mutuo entre todos os professores.

Social – Existe uma comunicação satisfatória entre todas as pessoas da escola.

A humanidade precisa de educadores com visão emancipada, que possibilitem transformar as informações em conhecimento e em consciência crítica, para formar cidadãos sensíveis e que busquem um mundo mais justo, mais produtivo e mais saudável para todos.

O professor é a figura mais importante no processo educativo, responsável na formação cidadãos e ensinando-os desde cedo sobre as diversas áreas do conhecimento humano, sobre a vida e a sociedade, nos consolidando intelectualmente e eticamente. O professor, portanto, é fundamental no desenvolvimento do aluno e de um cidadão consciente.

O segmento professores é composto, na sua grande totalidade, por profissionais com curso superior completo, portanto, todos receberam noções básicas das teorias contemporâneas da educação, variando a intensidade de acordo com o curso frequentado.

Nota-se que não é por manifestações de descaso ou desinteresse que a desintegração entre a teoria e a prática acontece, mas sim pela necessidade de instalar-se a sistemática de reflexão, retomada, associação, estudo, pesquisa da essência de cada teoria da educação e coletividade, na formação de professores, procura-se organizar as práticas mais adequadas às realidades da escola em estudo.

Nas últimas décadas temos assistido a educação como caminho certo para o desenvolvimento do país, e dentro dela a formação de professores como sendo fator relevante para a preparação de cidadãos conscientes. Muitos estudos veem sendo realizados sobre o desenvolvimento do profissional professor, trabalhos como este fazem com os professores reflitam sobre práticas diárias.

Nessa perspectiva, a formação continuada possibilita ao docente a aquisição de conhecimentos específicos da profissão, se tornando assim seres mais capacitados a atender as exigências impostas pela sociedade, exigências estas que se modificam com o passar dos tempos, tendo então o educador que estar constantemente atualizado. Pois, conforme, PENIN (2008, p.42) “Ser professor, hoje, significa não somente ensinar determinados conteúdos, mas sobretudo um ser educador comprometido com as transformações da sociedade, oportunizando aos alunos o exercício dos direitos básicos à cidadania.”

#### **4.2 DA FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA**

Alunos e Comunidade:

Autorrealização – Os alunos acreditam que a escola oferece uma boa base para a formação de cada um.

Estima – Todos concordam que as maiorias de suas ideias são implantadas na escola, não apresentam medo em opinar sobre qualquer assunto tendo assim a total liberdade de um posicionamento. Foi satisfatório o prazer em estar e estudar na escola.

Ambiente – A maioria dos alunos respondeu que a direção não se esforça para dar boas condições para a escola.

Segurança – Para os alunos a segurança seria necessária dentro da escola. No entorno os alunos acreditam que não apresentam problema com a segurança.

Social – Existe comunicação entre os alunos e professores, mas com a direção da escola não acontece (é falha).

Importância – Para a comunidade a escola oferece uma educação de qualidade, há disputa de vagas. A escola apresenta também algumas práticas inovadoras.

### 4.3 QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

O setor administrativo realizou pesquisa para detectar o nível de Educação de qualidade nos aspectos de Gestão Escolar, Pedagógica e Ambiental, englobando: atendimento aos pais, mudanças estruturais e físicas da escola, qualidade da merenda, normas de convivência, equipamentos eletrônicos, adequação dos conteúdos desenvolvidos nas aulas, relacionamento direção/professores/escola/comunidade, materiais pedagógicos utilizados em sala de aula, recreios direcionados, finalizando com a opinião de cada um a respeito da instituição.

A escola representa a Instituição que a humanidade elegeu para socializar o saber sistematizado. Isso denota afirmar que é o lugar onde, por princípio, é difundido o conhecimento que a sociedade estima necessário transmitir às novas gerações. Nenhuma outra forma de aparelhamento foi capaz de substituí-la.

Sabe-se que só existem três maneiras de se transformar uma sociedade: guerra, revolução e educação. Dentre as três, a Educação é a mais viável, a mais passiva, porém a que os efeitos só se tornam visíveis em longo prazo.

Assim, entendemos que a democratização começa no interior da escola, por meio da criação de espaços nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos e a comunidade, possam discutir criticamente o cotidiano escolar. Nesse sentido, a função da escola é formar indivíduos críticos, criativos e participativos, com condições de participar criticamente do mundo do trabalho e de lutar pela democratização da educação em nosso país.

É necessário ter em mente que a democratização da gestão educacional não ocorrerá sem uma compreensão mais ampla da função política e social da escola, locus privilegiado da educação sistematizada, e da sua importância no processo de transformação da sociedade, à medida que ela se compromete com a função de “preparar e elevar o indivíduo ao domínio de instrumentos culturais, intelectuais, profissionais e políticos” (Rodrigues, 1987, p. 43).

A escola é a base da renovação dos costumes, códigos de ética e do ensino dos valores que norteiam a convivência que permite a manutenção da coesão de mentes distintas em regras comuns na formação do cidadão. O ninho onde se molda o cidadão do futuro. A gestação de uma nova sociedade, momento do cidadão em formação. Neste ambiente transformador e modelador que clima e nível de satisfação imperam? Quantos estão satisfeitos com a sua escola?

A partir dessas pesquisas muitas informações foram aproveitadas nos planejamentos de ações de melhorias. Destaca-se a necessidade de tornar tal prática uma cultura da escola de

modo a promover avaliação e reflexão que provoquem mudanças no agir, pensar e planejar. Sinalizam-se ainda, como ponto forte, as pesquisas realizadas sugerindo continuidade dessa prática com o aproveitamento máximo dos resultados.

Como força impulsionadora que queremos construir, se organizam oportunidades de participação dos diferentes segmentos, ora através de reuniões, ora através do preenchimento de instrumentos e de divulgação dos resultados. A continuidade dessa participação guardada as diferenças e objetivos da comunidade a que fazemos parte.

A educação é o resultado de um processo que acontece no âmbito individual e coletivo, constituindo a essência da história e da evolução inerente a todos os seres humanos, influenciada pelo meio ambiente e cultura de que fazem parte.

Entende-se escola como um espaço institucional capaz de proporcionar pleno desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem dos seus alunos. Olhar a escola sob a luz das teorias contemporâneas da educação exige observação de alguém que já pesquisou ou estudou parte de tanta riqueza deixada por renomados sedentos de saber que, sem medo, fizeram suas experiências e tiveram a coragem de compartilhar com o mundo suas conclusões. Tais teorias foram experiências testadas por estudiosos, nem sempre professores, em determinados espaços e com público restrito no que tange à faixa etária, sexo, saúde, dentre outras. Elas expressam os entendimentos e conclusões obtidas por eles naquele momento, sozinhos ou trocando ideias com os outros pesquisadores. Essas teorias servem de sustentação para impulsionar o professor a descobrir maneiras mais adequadas a desenvolver o processo dinâmico do ensino e aprendizagem dos alunos.

No calendário escolar estão previstos encontros de formações e reuniões administrativas semanais e mensais contemplando todas as series e turmas; houve reserva de espaços para a comunicação dos resultados das avaliações aos pais (conselhos participativos), bem como palestras sobre assuntos elencados nos instrumentos de pesquisa quando da coleta dos dados para as modificações que serão implantadas no projeto pedagógico, no qual todos que participam das atividades escolares podem se manifestar livremente, opinando e também dirigindo as ações propostas.

Se queremos uma escola transformadora, temos, Temos que transformar a escola que temos ai. E a Transformação dessa escola passa necessariamente Por sua apropriação por parte das camadas Trabalhadoras. É nesse sentido que precisamos ser Transformados, o sistema de autoridade e a Distribuição do próprio trabalho no interior da escola. (PARO, 2005, p.10)

Nenhuma medida de lei criada até hoje foi capaz de modificar totalmente a estrutura da escola pública, que permanece a mesma do início do século XX. São, portanto, estas estruturas arcaicas que devem ser transformadas com ações firmes e determinadas. Ressalte-se que este projeto de intervenção tem como foco a participação efetiva da comunidade na gestão escolar democrática, partindo de um planejamento que vem da realidade em que a escola está inserida, tanto dos sujeitos quanto dos objetos de conhecimento e do contexto em que se dá a ação pedagógica. Isso pressupõe conhecimento da realidade com que se vai trabalhar; escola/comunidade para que se possa obter as transformações necessárias visando uma sociedade mais justa e igualitária, garantindo o acesso a acessibilidade e a permanência do aluno na escola. Desse modo é possível assegurar a aprendizagem e a prática de valores indispensáveis ao exercício da cidadania.

A Gestão Democrática no ensino público está prevista na LDB/96, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Sendo assim, foi estabelecida uma luta durante a presente gestão escolar. Para que se atinjam as metas e objetivos focados, deu-se início a uma ampla discussão e análise do Projeto Político-Pedagógico. Através desses questionamentos foi possível ampliar discussões, partindo de um trabalho teórico na prática do dia a dia.

Aqui foi verificado, que a escola é muito bem vista pela comunidade que entende como muito importante o trabalho desenvolvido, que é de total inclusão com o meio social, que não está fechada à comunidade. Como exemplo, cabe referir que foi solicitada a abertura do portão do pátio antes do sinal para o início das aulas do turno da tarde por motivo de violência em nossa comunidade, o que causa desconforto aos pais e alunos e é uma das causas da grande evasão escolar.

Com a equipe diretiva, professores e funcionários foram abordados todos os levantamentos dos diversos setores analisados e debatidos todos os questionamentos, críticas e sugestões apresentadas de como somos vistos pela comunidade, o que querem da escola e o que podemos ofertar a esta comunidade, e de como podemos agir de forma a melhorar essa integração. “Quando as decisões são tomadas pela maioria dos envolvidos no processo o grau de comprometimento da equipe as definições aumenta sem, contudo, deixar de considerar com a qual a escola é composta.” (CURY, 2005, p. 21).

Assim, os resultados alcançados após muitas reuniões entre os diversos segmentos da comunidade escolar foram significativos, com a participação efetiva da comunidade nas reuniões de trabalho, manifestação nestas para opinar e sugerir soluções aos problemas do dia a dia da escola, o processo de ensino-aprendizagem e, por fim, a criação de debates. Além disso,

foi possível notar que um dos problemas apresentados é a falta de tempo para envolvimento no processo, porém foi constatado que todos se sentem à vontade em opinar e têm a consciência de que, na medida do possível, suas sugestões são postas em prática.

Analisando esses pontos, ficou claro que a luta estabeleceu-se para garantir uma gestão democrática que seja transparente e com igualdade de condições e permita a comunidade participar dos processos de decisões dos diversos setores escolares, pois só assim serão alcançados os objetivos de melhor qualificar os estudantes e de que este desafio venha como uma conquista adquirida através da mobilização em prol de toda a sociedade. Esse desafio é coletivo e deve oferecer as reais condições para a articulação de todos os setores da escola no sentido de uma participação gradual, duradoura, permanente e efetiva a favor de um melhor aprendizado, porém é sabida a grande dificuldade enfrentada nesse processo.

Para a equipe gestora, ficou claro que uma prática a partir dessa experiência, onde a participação da comunidade se dá em igualdade de condições, os processos de eleições devem ter objetivos claros e definidos os de educar, bem como que desejamos construir e não podemos discriminar, nem pôr obstáculos na participação de nenhum grupo que queira participar na gestão democrática em nossa escola. Na participação dos alunos temos muitas dificuldades, principalmente porque são em sua maioria de pouca idade e os mais adultos muitas vezes não entendem a escola como uma entidade educacional, mas a veem mais como uma entidade recreativa e não partilham dos objetivos visados, eventualmente praticando atos de vandalismo contra o estabelecimento educacional.

Com as mudanças postas em prática, já se pode observar algumas alterações no que diz respeito a muitos pontos na escola, como: um ambiente mais alegre, participativo onde todos se sintam a vontade para dar suas opiniões, propor projetos com autonomia para colocarem em prática (não dependendo de autorizações e burocracias). Estes veem seus trabalhos mais valorizados e apreciados por todos.

Com todas as aberturas postas em prática, novos questionamentos são propostos novas soluções são apresentadas e todo o trabalho muitas vezes é reformulado, novos planos são elaborados, métodos são reorganizados. Isto ocorre desde a limpeza do prédio quanto no refeitório, onde as merendeiras atuam de forma independente tomando decisões de acordo com sua realidade e também das necessidades da escola, passando pela formação de turmas e escolha dos horários que melhor atender aos professores e que favoreçam aos alunos.

Todas estas ações têm favorecido o bom andamento das atividades escolares, pois todos

se sentem responsáveis pelo bom andamento da escola, os próprios professores e funcionários se organizam e se estruturam para realizar seus trabalhos com autonomia, o que lhes garante melhor aproveitamento de seu tempo e suas qualificações.

Quanto aos alunos, estes possuem um ambiente mais livre, dinâmico e descontraído para exercerem suas atividades escolares. No que tange aos pais e responsáveis, estes se fazem presentes quando solicitados, bem como se pode contar com suas visitas e trabalhos com grande frequência.

No entanto as mudanças ainda não estão consolidadas. O trabalho de organização escolar é de médio e longo prazo, as perguntas e questionamentos são muitos e as respostas só virão com o tempo; há, também, muitas dificuldades, mas os passos principais já estão estabelecidos e sua consolidação está nas mãos de todos os setores escolares e da sociedade brasileira como um todo. Nossos objetivos são claros, e “só com democracia poderemos alcançá-los”.

Desenvolver ações que democratizem a gestão da escola não é tarefa fácil, visto que, foi identificado na pesquisa realizada, que os próprios atores educativos não dispõem de tempo para participar efetivamente da escola, em especial as que são indispensáveis ao processo de formação dos educandos.

Paulo Freire, em suas obras, visa uma relação educacional verticalizada, pautada na dialogicidade e na compreensão das potencialidades e leituras de mundo de cada um dos envolvidos no processo educacional, nesse contexto, buscamos uma escola que educa através de uma participação plena.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização da pesquisa, foi possível constatar que a escola, ao abrigar a comunidade, propõe e cria espaços para que suas demandas sejam discutidas, debatidas e votadas. Desta forma são colocadas em prática as sugestões, visando a real transformação do atual sistema de ensino tornando este mais democrático, participativo e transformador.

A comunidade vive um momento delicado, a violência está gritante afetando diretamente as famílias que se sentem intimidadas até mesmo para saírem de casa, quando há iniciativa para formação de um grupo de apoio, um novo fato impeditivo ocorre, sendo necessário retomar os trabalhos desde o princípio e muitas vezes com participantes diferentes.

A escola é afetada indiretamente com a infrequência de alunos, dificuldades em reunir os pais, insegurança do corpo docente, paralisação de ônibus no bairro e até mesmo vandalismo.

Ainda assim, muito lentamente, observa-se que a SASE (Sociedade de Assistência Social e Educacional), formada pela comunidade, incluindo pais de alunos, está se envolvendo com alguns assuntos escolares, buscando proximidade com o corpo docente em assuntos relacionados aos discentes em comum.

Para as ações diárias considera-se imprescindível à participação de toda a comunidade escolar: alunos, professores, funcionários e pais, no planejamento dessas práticas vivenciadas, tomando como premissa a educação como direito. Foram realizadas pesquisas com diferentes enfoques para variados públicos. Os resultados destas identificam oportunidades de melhorias para a instituição como um todo, podendo-se assim destacar a importância da participação de cada um.

A participação só será efetiva se os agentes que compõem a comunidade escolar conhecerem as leis que a regem, as políticas governamentais propostas para a educação, as concepções que norteiam essas políticas e, principalmente, se estiverem engajados na defesa de uma escola democrática que tenha entre seus objetivos a construção de um projeto de transformação do sistema autoritário vigente.



## REFERÊNCIAS

BRASIL, Constituição (1998), **Constituição Federativa do Brasil**, Brasília, DF: Senado Federal, 1988

\_\_\_\_\_. **Lei 13.005, de 25 de junho de 2014, Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. Diário Oficial da União - Seção 1 - Edição Extra - 26/6/2014, Página 1 (Publicação Original).

CURY, C. R. J. **O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática**. In: OLIVEIRA, D. A. (org.) *Gestão democrática da educação*. 3 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

Franco, Maria Amélia Santoro. **Pedagogia da Pesquisa-Ação. Educação e Pesquisa**. São Paulo, v 31, n. 3, p. 483-502, set/dez 2015.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. LUCE, Maria Beatriz. **Gestão democrática na e da educação: concepção e vivências**. Série Política e Gestão da Educação - Vol. 1. UFRGS, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Estrutura e Prática Educacional Democrática**. USP. GT: Estado e Política Educacional n. 5, Agência Financiadora; CNPq  
Comunicação apresentada no painel "A gestão democrática da Educação: reflexões com vistas à Constituinte", realizado em João Pessoa - PB, no XIII Simpósio Brasileiro de Administração da Educação, promovido pela ANPAE - Associação Nacional de Profissionais de Administração da Educação, de 3 a 7 de novembro de 1986. Publicado inicialmente em *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 60, p. 51-53, fev. 1987. Publicado também em: PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 1995.

PÉREZ GÓMEZ, Angel Inácio. **A cultura escolar na sociedade da escola**. Porto Alegre. Artmed, 2001.

PENIN, Sonia Teresinha de Sousa. **Progestão: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?** Brasília: CONSED, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Como Fazer Pesquisa Ação**. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/borges/files/2011/02/Da-Mistifica%C3%A7%C3%A3o-da-Escola-a-Escola-Necess%C3%A1ria.pdf>> Acesso em setembro de 2015.

RODRIGUES, Neidson. **Da mistificação da escola à escola necessária**. Coleção Polêmicas do Nosso Tempo. n. 24. São Paulo: Cortez e Autores Associados, 1987 Disponível em: <<http://www2.unifap.br/borges/files/2011/02/Da-Mistifica%C3%A7%C3%A3o-da-Escola-a-Escola-Necess%C3%A1ria.pdf>> Acesso em setembro de 2015.

SEDUC. **Conselho Escolar**. 3 ed. Teresina, 2013.

TRIPP, David. Pesquisa-ação. Uma introdução metodológica. Educação e Pesquisa. São Paulo. V. 31, n. 3, p. 443-466, set/dez 2005.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **A escola em debate, gestão, projeto político-pedagógico e avaliação Retratos da Escola**, Brasília, CNT, v.7, n. 12, p. 159-168, jan/jun 2013.

## APENDICES

## CRONOGRAMA

AÇÕES	OBJETIVOS	PERÍODO OU DATA PARA ACONTECER	SEGMENTO
Reunião	- Definição do Projeto PI - Explicar e elaborar o cronograma das atividades;	DEZ 2014	Equipe Diretiva
Reunião	- Explicar o PI; - apresentação do cronograma	DEZ 2014	Representantes da comunidade escolar
Reunião	-Apresentação do PI -Elaboração do questionário de pesquisa;	MAR 2015	Conselho Escolar e CPM
Reunião	-Apresentação do PI; - Explicação da participação; - Adesão à entrevista;	JUN 2015	Comunidade

Questionário:

A escola é um “agente transformador” enquanto instituição educacional, geradora de cultura acadêmica e popular.

1 - Pode esta, acolher a comunidade para que possa participar de sua gestão?

sim  não

A lei já contempla a participação da comunidade na Gestão escolar através dos Conselhos escolares e CPMs.

2 - Estão essas pessoas preparadas e disponíveis para dividir a responsabilidade da gestão escolar?

sim  não

Dentro de uma Gestão democrática se dividem responsabilidades.

3 – sendo que a participação da comunidade na instancia institucional das escolas já existe, como se daria essa intervenção?

direta  indireta  participativa  segmentada