

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

Luciana Paludo Nicolini

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA
E A PARTICIPAÇÃO ATIVA DA COMUNIDADE ESCOLAR**

Santa Cruz do Sul

2015

Luciana Paludo Nicolini

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA
E A PARTICIPAÇÃO ATIVA DA COMUNIDADE ESCOLAR**

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: Prof. Dr. Alexandre Silva Virginio

Santa Cruz do Sul

2015

Dedicado à minha família, especialmente ao meu filho Guilherme e meu marido Sérgio, pela compreensão, incentivo e constante apoio durante todo o período ao qual dediquei-me ao desenvolvimento destes estudos.

Ao concluir este trabalho quero agradecer a inúmeras pessoas:

- À Secretária Municipal de Educação Isadora Maria Frosa Pretto, por oferecer-me a oportunidade de ampliar meus conhecimentos ao longo do curso de especialização em Gestão Escolar.

- Aos docentes do curso, que muito contribuíram para a construção de novos conhecimentos, especialmente ao professor orientador Alexandre Virginio.

- As minhas colegas de curso especialmente a Adriane e Liamar por me auxiliarem e compreenderem sempre.

- A família por estar sempre presente me apoiando.

- A escola EMEI Raio de Sol juntamente com professores, equipe diretiva e comunidade escolar onde pude desenvolver o meu trabalho.

- Aos meus colegas de profissão pela missão que temos.

Uma escola não é só um lugar de estudar, de ensinar ou de aprender.

Uma escola é, antes de tudo, um lugar de se viver e se for para viver, que seja de bem viver. Para tanto, é hora de arregasar as mangas, deixar os projetos sobre a mesa e abraçar a ação. Só por meio da ação transformaremos a realidade em felicidade.

(BIANCHINI, 2013, p.26).

RESUMO

No presente estudo, apresentam-se as ações desenvolvidas em uma escola de Educação Infantil pertencente à rede municipal de ensino do município de Pouso Novo, RS. Com seu desenvolvimento, objetivou-se identificar as concepções de pais e educadores acerca da gestão democrática do ensino, bem como das relações e interesses destes para com a escola escolhida como palco da pesquisa, para, a partir das informações obtidas, propor atividades que possibilitem uma maior aproximação entre todos os elementos da comunidade escolar. A participação da comunidade na busca de melhorias na qualidade do ensino e da escola, observando os anseios e as necessidades de toda a comunidade escolar, através de uma gestão democrática e participativa caracterizou o ponto de partida para as ações desenvolvidas. Como referencial teórico, valemo-nos das contribuições de Thiollent (1997), Paro (1997; 1998; 2001), Luck (2000; 2001), Galina (2008), Ledesma (2008), Souza (2009) e Dabrach (2010), as quais ofereceram suporte para o desenvolvimento da proposta. Como estratégia metodológica, optou-se pela realização de pesquisa-ação, sendo que as informações foram coletadas por meio de entrevistas aplicadas aos educadores que atuam na instituição de ensino, bem como aos pais dos educandos matriculados na mesma. Analisando-se os resultados, constatou-se que tanto pais quanto professores compartilham da visão segundo a qual é papel de todos contribuírem para que a referida instituição transforme-se em um ambiente de participação e cidadania, baseados nos princípios de gestão democrática.

Palavras- chave: Escola; Comunidade; Participação; Gestão Democrática.

¹ NICOLINI, Luciana Paludo. **A gestão democrática e a participação ativa da comunidade escolar**. Santa Cruz do Sul, 2015. Programa de Pós Graduação em Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, 2015.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO	9
2.1 O PAPEL DO DIRETOR NO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA	12
2.2 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO EM UM PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA	13
2.3 DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DO ENSINO	18
3 TRAJETÓRIA PERCORRIDA	21
4 AÇÕES ANALISADAS	25
4.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO DA ESCOLA	26
4.2 A FUNÇÃO DA ESCOLA NA PERCEPÇÃO DOS SUJEITOS	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	35
APÊNDICES	37
ANEXOS	40

1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão do Curso – Especialista em Gestão Escolar caracteriza-se pela análise das atividades desenvolvidas em uma escola de Educação Infantil pertencente à rede municipal de ensino do município de Pouso Novo, RS.

Objetivou-se desenvolver estratégias que permitissem à comunidade escolar da referida instituição de ensino conhecer o trabalho desenvolvido pelos educadores. Incentivou-se também a participação dos mesmos na tomada de decisões, para que estes viessem a reconhecer a escola como uma instituição voltada à construção de saberes e valores, configurando-se ainda como um importante espaço de convivência humana, no qual todos são aprendizes.

Em sua íntegra, buscou-se ouvir a comunidade escolar, a fim de identificar as concepções da mesma em relação à instituição na qual seus filhos encontram-se matriculados. Em realidade, nutre-se a expectativa de que a parceria entre família e escola possa favorecer o sentimento de auto-estima dos envolvidos, tanto quanto a participação ativa nas atividades escolares.

Sabe-se que o processo de gestão escolar desenvolvido em uma instituição de ensino pode ser considerado fundamental para a proposta pedagógica desenvolvida pela mesma, visto esta ser decorrente da articulação entre os recursos físicos, materiais e pedagógicos disponíveis. Ledesma (2008) afirma que a gestão escolar não é um fim em si mesma, mas um meio cujo principal objetivo é promover a qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

O conceito de gestão democrática vai muito além do administrativo: abrange aspectos que a administração não prevê, como a tomada coletiva de decisões, o dinamismo nas relações estabelecidas entre a comunidade escolar, a administração e superação de conflitos e, principalmente, o estabelecimento de metas que oportunizem a concretização dos objetivos construídos em conjunto (LUCK, 2000).

Partindo dessas concepções, o presente TCC tem por objetivo identificar as concepções de pais e educadores acerca da gestão democrática do ensino e das relações e interesses destes para com a escola escolhida como palco da pesquisa. A partir das informações obtidas, foram propostas atividades que possibilitaram uma maior aproximação entre todos os elementos da comunidade escolar. Metodologicamente este estudo baseou-se no que caracteriza uma pesquisa-ação. Neste processo, utilizou-se de observações e de entrevistas como técnicas de pesquisa.

Para melhor entendimento deste TCC, optou-se por dividi-lo em três partes. Inicialmente apresenta-se um estudo teórico sobre o assunto. Na continuidade, descreve-se a metodologia utilizada para seu desenvolvimento. A seguir, realiza-se a análise das ações pertinentes ao desenvolvimento da pesquisa e, por fim, apresentam-se as conclusões obtidas com a construção do trabalho.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO

O presente referencial tem como eixo central a análise dos diferentes elementos que compõe a construção de um processo de gestão democrática do ensino. A gestão democrática, uma vez observado seus princípios, pode resultar em transformações no contexto escolar. Dentre tais princípios, destacam-se a cooperação, a participação e a cidadania.

O estudo, baseado em diferentes autores, com destaque para Luck (2000) e Ledesma (2008), entre outros, constitui a base teórica fundamental às análises posteriormente desenvolvidas e apresentadas, selecionadas a partir de uma concepção de gestão escolar democrática que prioriza os direitos humanos, os quais encontram-se fortemente inseridos na problemática da sociedade atual, fazendo parte da vida cotidiana de todos os membros da comunidade escolar.

Ledesma (2008) afirma que a gestão escolar não é um fim em si mesma, mas um meio cujo principal objetivo é promover a qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Luck (2000), por sua vez, defende que o conceito de gestão democrática vai muito além do administrativo, abrangendo também aspectos não previstos pela administração escolar, como a tomada coletiva de decisões, o dinamismo nas relações estabelecidas entre os diferentes segmentos da comunidade escolar e a capacidade de administração e superação de conflitos.

Dentre os direitos citados, destaca-se o direito à educação, o qual se caracteriza como um direito básico do cidadão, de modo que passa a ser imprescindível sua garantia na sociedade atual. Neste contexto, cabe ao gestor assumir e liderar a efetivação do mesmo, assegurando aos cidadãos não somente o ingresso, mas também a permanência e a participação ativa no processo de tomada de decisões da escola.

Essa participação é definida por Cury (2008) como essencial não somente ao bem-estar dos indivíduos, mas também à produtividade destes, visto que os bons cidadãos somente cumprem ordens, enquanto excelentes cidadãos pensam pela sociedade à qual se inserem. Nesse contexto, os bons cidadãos seriam os indivíduos preocupados somente em exercer suas funções, enquanto que os excelentes cidadãos seriam aqueles motivados, capazes de desencadear mudanças positivas em todo o ambiente.

Por ser direito de todos e dever do estado, é obrigação da educação escolar intervir no campo das desigualdades sociais, a fim de garantir o exercício pleno da cidadania. Para tanto, torna-se necessário investir e promover processos educativos que envolvam toda a

comunidade escolar, tendo como objetivo formar sujeitos capazes de reconhecer e respeitar a diversidade expressas nas múltiplas questões sociais.

Sendo assim, o respeito aos direitos humanos encontra-se diretamente ligado ao desenvolvimento de um processo de gestão democrática, pois prioriza, essencialmente, a formação de uma cultura de respeito à dignidade humana através da promoção e da vivência dos valores da liberdade, da justiça, da igualdade, da solidariedade, da cooperação, da tolerância e da paz.

Portanto, a formação desta cultura significa criar, influenciar, compartilhar e consolidar mentalidades, costumes, atitudes, hábitos e comportamentos que podem ser transformados em práticas, sendo este o maior desafio do gestor no desenvolvimento de um processo efetivamente democrático.

O conhecimento é indispensável para todos. O conhecimento construído na escola merece o melhor padrão de qualidade possível, sendo uma das ferramentas essenciais para sua construção a gestão democrática do ensino, a qual não necessita permanecer apenas em discursos e papel, mas partir para o concreto e ser baseada no direito a participação de todos no processo de ensino aprendizagem.

O processo de gestão escolar pode ser considerado fundamental para a proposta pedagógica desenvolvida em uma instituição de ensino, visto deter inúmeras funções, dentre elas a organização e desenvolvimento do processo pedagógico. Este envolve a articulação de recursos físicos, materiais e pedagógicos, a mobilização de ações da comunidade escolar, a coordenação dos processos financeiros e a promoção do diálogo entre comunidade e escola, vestem não tratar-se de um fim em si mesmo, mas um meio cujo principal objetivo é promover a qualidade do processo de ensino-aprendizagem (LEDESMA, 2008).

A gestão escolar democrática é essencial para a transformação do ensino tradicionalmente desenvolvido, sendo possível notar significativas transformações nas escolas que tem avançando nos aspectos do referido modelo (PARO, 2001). Contudo, é interessante destacar que as transformações visíveis decorrentes do processo de gestões democráticas são bastante lentas, um reflexo natural do que ocorre na sociedade, que ainda não entendeu claramente os princípios da convivência democrática.

Entretanto, tal condição não deve ser fator para exclusão da referida prática, visto que, de acordo com Dabrach (2010, p. 03) “A construção da democracia na escola está diretamente relacionada com a construção da qualidade da educação”.

A gestão democrática é essencial não somente para o desenvolvimento de uma Educação em Direitos Humanos: pode também ser considerada como uma das principais

ferramentas para o sucesso da educação pública no Brasil. Bastos et al (2005) a define como um processo de aprendizado que busca, na íntegra da comunidade escolar, meios para desenvolvimento e autonomia a partir da participação coletiva na tomada de decisões e na gestão da instituição. Para tanto, torna-se necessária a participação ativa de todos os sujeitos que integram e interagem com a referida instituição.

Neste contexto, o gestor e os demais membros da equipe diretiva não são mais os únicos responsáveis pela gestão integral e pela tomada de decisões frente às necessidades da instituição de ensino, assumindo o status de articuladores do processo de participação da sociedade, a partir da mediação das intervenções entre a sociedade e a escola (PARO, 1996).

A gestão democrática do ensino não é uma novidade no cenário educacional brasileiro, visto seus princípios fazerem parte de debates e discussões já no início do século passado. Contudo, somente foi instituída como obrigatoriedade no ensino público a partir da promulgação da atual Constituição Federal, em 1988, a qual, em seu artigo 206, estabelece que o ensino deva ser ministrado de acordo com inúmeros princípios, dentre eles a gestão democrática do ensino.

A Lei nº 9394/96-LDB (BRASIL, 1996) reitera a obrigatoriedade da gestão pública, reafirmando, em seus artigos 3º, 14º e 15º quase que a totalidade de princípios anteriormente previstos na constituição:

Art. 3º: O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
 [...]VIII- gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino.
 [...]Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
 I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.
 II – participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.
 [...]Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades públicas de educação básica que integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais do direito financeiro público.

Destaca-se que, mesmo com a obrigatoriedade da gestão democrática, esta não é unanimidade no cenário nacional, seguindo o processo de transformação da sociedade, que costuma ser lento e gradativo. Sendo assim, pode-se afirmar que determinar, na forma da lei, o desenvolvimento de um processo democrático de gestão não é suficiente para sua real efetivação (PARO, 2001).

Navarro (2004) defende que o exercício democrático de gestão é um processo bem mais amplo do que parece a princípio, pois para que aconteça de verdade, não basta a

comunidade ouvir a escola: é necessário que esta também proponha-se a ouvir a comunidade, buscando saber o que ela pensa em relação a instituição na qual seus filhos estão matriculados. Segundo o autor, somente um diálogo aberto entre as duas esferas permitiria desenvolver um trabalho de parceria por meio do qual todos os envolvidos venham a participar ativamente das atividades propostas pela escola, tendo seus interesses contemplados no exercício da proposta.

Para tanto, torna-se necessário desenvolver mecanismos de participação e exercício da democracia que permita alcançar um maior envolvimento de todos em suas responsabilidades. A luta por mais democracia tem na educação sua maior sustentação e por isso deve-se priorizá-la como prática política e pedagógica em todas as escolas (FERREIRA, 2008).

2.1 O PAPEL DO DIRETOR NO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática da educação pode ser definida como um processo em desenvolvimento, cabendo, portanto, ao gestor da instituição articular ações no intuito de promover a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar na íntegra do processo de gestão do ensino, a fim de que este deixe de ser centralizado e transforme-se em uma ação coletiva que venha a possibilitar maior aproximação entre escola e sociedade e, conseqüentemente, maior comprometimento com a construção da aprendizagem (PARO, 2001).

O gestor democrático pode ser entendido como o elemento essencial para o desenvolvimento da cidadania dentro das escolas, a qual só pode ser construída por meio da participação e autonomia de todos que fazem parte da comunidade escolar, cabendo ao referido profissional a responsabilidade de promover o equilíbrio e a estrutura necessários e compatíveis com as ações democráticas (VEIGA, 2008).

Segundo a autora, é papel do gestor liderar propostas pautadas no diálogo, na transparência e no trabalho coletivo, a partir do incentivo a novos campos de articulação como, por exemplo, a atuação dos conselhos escolares, transformando a escola real na escola ideal, a qual pode ser definida como a instituição cuja prioridade é o aprendizado do aluno como direito social, direito de cidadania e direito do indivíduo.

A qualificação do diretor para o exercício de suas funções é fator primordial ao sucesso de uma proposta de gestão democrática. Os diretores comprometidos com um processo de gestão participativa desenvolvem suas ações apoiados no conceito da autoridade

compartilhada, delegando poder de decisão a todos os representantes da comunidade escolar, de modo que as responsabilidades venham a ser assumidas por todos (LUCK, 2001).

A qualificação para o exercício da gestão pode ser obtida por meio de estudos continuados ou mesmo cursos de pós-graduação na área da gestão escolar. Tais cursos oportunizam ao diretor a construção de conhecimentos fundamentais ao exercício de suas funções e, conseqüentemente, proporcionam maior segurança na condução das ações político-pedagógicas que fazem parte de um processo de gestão democrática.

Inúmeros são os mecanismos a serem explorados na construção de uma gestão escolar democrática. Dentre eles, destacam-se a autonomia e a participação coletiva, promovida pela inserção das instâncias colegiadas nos debates imprescindíveis ao referido processo, tais como o Conselho escolar, o Grêmio Estudantil e a Associação de Pais, Mestres e Funcionários, entre outros (GALINA, 2008). Contudo, apesar da importância dessas instâncias, é na figura do gestor escolar que se concentra a responsabilidade na condução das ações pertinentes à implementação de um processo de gestão democrática, de modo que a qualificação e o preparo deste profissional passa a ser imprescindível.

2.2 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO EM UM PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Um processo de gestão democrática também se pratica na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, ação que necessita ser desenvolvida coletivamente.

Acrescentam-se ainda como valores e princípios da gestão democrática: o aluno como sujeito do processo, o conselho escolar como eixo do poder, a coerência entre o discurso e a prática e o compromisso com a defesa dos direitos humanos (GALINA, 2008, p.08).

Por ser um ato político em prol da cidadania, é capaz de provocar significativas mudanças no papel de cada um dos elementos que compõe a comunidade escolar, fazendo com que os sujeitos passem a entender-se como parte do processo e, automaticamente, sintam-se responsáveis pelas práticas a serem desenvolvidas (DABRACH, 2010).

A construção coletiva do projeto político-pedagógico de uma instituição de ensino pode ser considerada um importante mecanismo para a implementação da gestão democrática na escola, visto que tal ação proporciona a superação do dualismo tradicionalmente estabelecido entre teoria e prática, ou ainda, entre os que elaboram as propostas e os que as executam.

A construção do Projeto Político-Pedagógico é um ato deliberativo dos sujeitos envolvidos com o processo educativo da escola. Entendemos que ele é o resultado de um processo complexo de debate cuja concepção demanda não só tempo, mas também estudo, reflexão e aprendizagem de trabalho coletivo (VEIGA, 2008, p. 30).

Tal ação não pode ser entendida como uma tarefa simples de ser executada: pelo contrário, exige muita reflexão e interação entre os entes que formam a comunidade escolar, mediadas por professores, especialistas ou pais que detenham conhecimentos acerca do processo, os quais deverão realizar a leitura coletiva da realidade para, a partir desta ação, estabelecer metas e diretrizes que nortearão os trabalhos na escola.

De acordo com Souza (2009), uma gestão democrática se faz por meio da articulação entre a escola pública, a política, o poder e a democracia. O autor identifica alguns elementos que, segundo ele:

Possibilitaram a construção de um conceito de gestão escolar democrática, reconhecendo-a como um processo político que é mais amplo do que apenas as tomadas de decisão e que é sustentado no diálogo e na alteridade, na participação ativa dos sujeitos do universo escolar, na construção coletiva de regras e procedimentos e na constituição de canais de comunicação, de sorte a ampliar o domínio das informações a todas as pessoas que atuam na/sobre a escola (SOUZA, 2009, p.136).

O Projeto Político Pedagógico da escola e gestão democrática trazem, intencionalmente, em seus termos “a articulação e o significado postulados para a construção dos marcos da educação de qualidade”. Sendo assim, passa ser fundamental que a escola oportunize a todos os membros da comunidade escolar oportunidades e situações que lhes permitam pensar os objetivos a serem atingidos para a concretização de uma educação de qualidade. Neste contexto, o PPP seria o documento norteador dos compromissos estabelecidos coletivamente.

O projeto pedagógico, ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo relações horizontais no interior da escola (VEIGA, 2004, p. 38).

A construção de um projeto político-pedagógico que possibilite a efetivação de um processo de gestão democrática exige reflexão prévia acerca das concepções de educação, de sociedade e de escola que, por sua vez, implicam em reflexões acerca do homem a ser formado pela escola e pelo processo pedagógico desenvolvido.

Gandin (1999, p. 25) afirma que “um plano é bom quando contém em si força que o faz entrar em execução. Ele deve ser tal que seja mais fácil executá-lo que deixá-lo na

gaveta”, não como uma imposição, mas sim como uma conquista realizada pelo empenho e envolvimento da equipe coordenadora, visto que sua legitimação ser definida pelo grau de envolvimento dos sujeitos envolvidos no processo.

Para que um planejamento seja eficiente, contribuindo de maneira significativa para a construção da aprendizagem, torna-se necessária a observação de três tópicos fundamentais: o marco referencial, o diagnóstico e a programação.

O marco referencial é desdobrado em três aspectos: o marco situacional, o marco doutrinal e o marco operativo. Em sua íntegra, apresentam-se as situações consideradas ideais para o sucesso da proposta desenvolvida. No diagnóstico, realiza-se a comparação entre o ideal que se espera atingir e o real, definido pelas características detectadas, muitas das quais não apresentam as condições desejadas. A programação, por sua vez, inclui objetivos, políticas e estratégias, responsáveis pelo desenvolvimento destas, além das demais instruções para a execução do projeto (GANDIN, 1999).

Um processo democrático através da participação da comunidade no contexto escolar é possível. Um dos pontos principais para fazer a diferença nos resultados da educação nas escolas é a relação da família com a escola e o trabalho em conjunto realizado continuamente, o que em muitas escolas isso ainda não acontece (GANDIN, 1999).

Em uma instituição de ensino, o projeto pedagógico contribui na aprendizagem do aluno e que, para tal, precisa ser construído em conjunto levando em conta a participação e envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar, a fim de efetivar-se como marca registrada da escola.

A escola é a extensão da família. Neste contexto, a educação favorece a participação e o compromisso da família com a aprendizagem e o sucesso escolar dos alunos, inserindo a escola no ambiente cultural da comunidade à qual se insere. As funções da família e da escola se completam na construção de um ser humano mais participativo e consciente, por meio de relações que se encontram em constantes transformações ao longo do tempo, refletindo sempre as mudanças da sociedade (VEIGA, 2004).

Segundo Negrine (1994, p. 28), “O ambiente familiar parece ser o primeiro e o mais significativo local para a internalização de valores, criação de hábitos e de aprendizagem variadas”. Portanto quanto mais estimulador for o ambiente, mais ele pode contribuir na transformação dos processos elementares em superiores. Em contrapartida, quanto mais problemático e carente de afetividade, maiores dificuldades a criança terá em sua formação intelectual.

As influências do contexto sociocultural e familiar são os principais alicerces da aprendizagem. Neste sentido, a escola é instituição de essencial importância para a formação de um indivíduo crítico, criativo, participativo, reflexivo e comprometido socialmente, oportunizando o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos necessários para a vida em sociedade e contribuindo assim para o processo de inserção social das novas gerações. (PARO, 2001).

É preciso aproximar a família da escola e para isso se faz necessário que a escola esteja preparada para recebê-la, abra suas portas, crie mecanismos para a família sinta-se convidada e valorizada no ambiente escolar, e que seja desenvolvida uma educação de qualidade, amparada exatamente por esta relação entre a família e a escola (TORRES, 1998).

A família é um dos três eixos de promoção do direito à educação. Conforme prescrito no artigo 55 do ECA, os pais são responsáveis por matricular seus filhos nas instituições de ensino e garantir a permanência deles, sendo que alguns programas públicos de distribuição de renda condicionam o benefício à frequência escolar dos jovens sob tutela dos pais, atestando a família como principal incentivadora dos estudos.

A família gostaria de participar muito mais na escola e das atividades que são desenvolvidas na mesma, mas deixa de lado tal interesse muitas vezes por falta de tempo, por não saber como contribuir ou por achar que está sendo intrusa no ambiente escolar (PARO, 1997). Cabe ao gestor escolar procurar conhecer a realidade da comunidade escolar, buscando uma aproximação entre os dois segmentos, visto que:

A escola por sua maior aproximação às famílias constitui-se em instituição social importante na busca de mecanismos que favoreça um trabalho em favor de uma atuação que mobilize os integrantes tanto da escola, quanto da família, em direção a uma maior capacidade de dar respostas aos desafios que impõe a essa sociedade (PARO, 1997, p.30).

A participação da família e da comunidade na escola é essencial, portanto é importante que ambas as instituições andem juntas tendo os mesmos critérios em relação aos objetivos que desejam alcançar. É preciso criar mecanismos para que essa relação venha acontecer de forma a contribuir com a escola através de uma participação ativa, que pode ser feita através de canais de diálogo aberto ou na mídia, participando de blog, facebook, por meio de correspondências, visitas, atividades recreativas, comemorações, participativa em dias festivos, exposição dos trabalhos dos alunos e palestras educativas. Dessa forma os pais se sentirão valorizados e parte integrante da escola (SCHWARTZ et. al, 2010).

É importante lembrar que o papel social da escola é uma via de mão dupla entre a família e a escola. A comunidade escolar vem buscando mecanismos para que a interação

entre os dois segmentos aconteça de forma mais eficaz e com maior comprometimento, em um trabalho lento e contínuo que tende a não apresentar resultados em curto prazo (SCHWARTZ et. al, 2010).

Contudo, não é responsabilidade única do gestor a criação de mecanismos de participação: os demais membros da comunidade escolar também devem demonstrar interesse em tudo o que diz respeito à escola, entendendo que a construção do conhecimento é algo prazeroso e indispensável para a vida. Quando essa participação coletiva acontecer de maneira constante e consciente no processo de educação formal, o desempenho escolar dos educandos tenderá a enriquecer, gerando reflexos positivos que se estenderão ao longo de suas vidas (SCHWARTZ et. al, 2010).

A escola ideal, que pratica a gestão democrática, necessita da parceria entre escola e família através da participação no que diz respeito ao processo de construção da educação. Para tanto, além da participação dos pais na tomada de decisões, outros pontos necessitam de maior atenção, dentre os quais podem-se citar as mudanças históricas e a diversidade cultural que reflete-se nos modos da educação e reprodução social; as relações de poder entre estas instituições e seus agentes; a diversidade de arranjos familiares e as desvantagens materiais e culturais da grande parte das famílias; as relações de gênero que estruturam a divisão de trabalho e na escola.

Sobre essa mudança na estrutura familiar e social, destaca Paro (2000, p. 68) que: “É muito importante o papel da família no desempenho escolar dos filhos, pois há uma relação interdependente entre as condições sociais da origem das famílias e a maneira que se relacionam com as escolas”.

A relação entre a família e a escola vem sendo discutida há décadas, sendo que no processo de aproximação entre as duas instituições ainda persistem muitos conflitos. Tanto os pais quanto a escola não sabem ao certo que papel desempenhar, tornando-se frequente a transferência de responsabilidades de uma instituição para outra, quando a escola acusa os pais de não darem limites aos filhos e estes, por sua vez, acusam a escola de não impor disciplina, criando uma situação de conflito no qual a criança fica sem referência (PARO, 2000).

Inúmeras são as ações que podem ser desenvolvidas pela escola visando a superação de tais conflitos. Dentre estas ações, podem-se destacar os momentos dedicados especialmente à família na escola, por meio de encontros atrativos que superem as tradicionais reuniões objetivando unicamente resolver problemas de ordem pedagógica ou disciplinar (ACÚRCIO, 2004). A participação na elaboração de projetos pedagógicos, nas

tomadas de decisões junto à coordenação pedagógica e ao corpo docente da escola ou ainda na organização e a realização de eventos escolares também são estratégias capazes de aproximar a comunidade escolar estabelecendo vínculos positivos e duradouros (CARVALHO, 2004).

Uma escola comprometida com a transformação da sociedade torna-se um espaço de luta e também de socialização do saber elaborado. Não se podem delegar responsabilidades ao educador, como se fossem possíveis soluções independentes desencadeadas por um único agente. No entanto, a abordagem crítica e a intervenção transformadora da realidade, por meio de uma educação democrática que priorize o ser humano, é essencial para o encaminhamento das transformações consideradas necessárias à sociedade, uma ação que é de responsabilidade coletiva (CARVALHO, 2004).

É preciso investir e promover processos educativos para educandos e educadores, a fim de formar sujeitos capazes de reconhecer e respeitar a diversidade. As diferenças e igualdades fazem parte do nosso contexto escolar através de expressões como classe social, raça, gênero e opção religiosa, entre inúmeras outras, sendo necessário garantir que todos tenham seus direitos e especificidades respeitados. O grande desafio da escola passa a ser identificar e reconhecer as diferenças, respeitá-las e lutar pela proteção e promoção dos direitos humanos, em uma sociedade cada vez mais individualista e marcada pela violência, impunidade e desigualdade social (ACÚRCIO, 2004).

2.3 DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DO ENSINO

A escola pública brasileira tem passado por inúmeras mudanças, registradas especialmente a partir das últimas décadas do século XX e que se acentuaram na atualidade. Essas mudanças passaram a exigir da comunidade escolar uma nova visão e um novo comprometimento em relação às práticas pedagógicas desenvolvidas, as quais por sua vez desencadearam a busca por novas estratégias de relacionamento entre escola e sociedade (PILETTI, 1996).

Dentre as referidas mudanças, destaca-se a gestão democrática do ensino, a qual oportuniza uma maior participação da comunidade escolar na tomada de decisões. De acordo com este critério, a qualidade do ensino oferecido deixe de ser resultado de uma relação vertical capaz de dividir os elementos envolvidos em dois grupos distintos - os ensinantes e os

aprendentes – e passe a ser consequência da horizontalização dos relacionamentos na íntegra do contexto escolar (PARO,1997).

Sendo assim, a educação escolar não pode mais ser confundida com a mera transferência de conhecimentos, pois pressupõe a conscientização, os interesses, as características e o comprometimento individual de cada um dos envolvidos, situação esta que, por sua vez, gera interpretações distintas de acordo com as quais não raro educar é confundido com avaliar (WERNECK, 1999).

Neste contexto, a qualificação dos educadores passa a ser essencial, visto serem estes os elementos que mais diretamente relacionam-se com os educandos e, conseqüentemente, com a comunidade escolar em sua íntegra. Werneck (1999, p. 17) destaca a qualificação profissional continuada como condição indispensável aos educadores, defendendo que somente a partir da qualificação dos profissionais do ensino passará a ser possível o reconhecimento dos papéis de cada elemento da comunidade escolar, otimizando as ações desenvolvidas. Segundo o autor, “O mais importante é ter um sistema ótimo, ou seja, um sistema que consiga ensinar e verificar o aprendizado, sem distorções, do maior número possível de estudantes”.

O autor defende que a escola², no modelo tradicionalmente desenvolvido, é absolutamente inútil, pois não prepara para viver em sociedade: “Sabe-se para fazer prova, decora-se para passar em testes, [...] e, o mais importante, ou seja, preparar-se para a vida, não existe dentro das salas de aula e dentro das escolas” (WERNECK, 1999, p. 25).

A superação do modelo descrito é, sem dúvida, o maior desafio da gestão democrática do ensino, pois exige dos educadores e, especialmente, da equipe gestora, a capacidade de oferecer um novo modelo de educação. Esse novo modelo deve permitir, a um único tempo, a participação da comunidade escolar em sua íntegra, o respeito e a valorização das múltiplas opiniões e interesses da referida comunidade e situações que oportunizem a construção de novos conhecimentos. Em outras palavras, a escola passa a construir um novo modelo de educação que permita romper com a visão tradicionalmente desenvolvida, sem, contudo desrespeitar os interesses de nenhum dos envolvidos, muitos deles construídos a partir de uma visão tradicional de ensino, “uma tarefa, diga-se de passagem, digna de um super herói” (SCHWARTZ, 2010, p. 209).

Conhecer de maneira aprofundada a comunidade escolar e construir um Plano Político Pedagógico que reflita os interesses da mesma passa a ser essencial. Por meio dele, o

² Na obra citada (WERNECK, 1999), entende-se como “escola” a íntegra da comunidade escolar.

educador poderá desenvolver atividades e ações que respondam ao plano citado de maneira verídica, contribuindo para a formação do educando em paralelo à transformação da sociedade. O referido plano, por sua vez, permitirá aos gestores educacionais que se propõem a desenvolver uma proposta democrática de gestão gerenciar interesses distintos de educadores e educandos, sem declinar das inúmeras atividades burocráticas pertinentes ao cargo (SCHWARTZ, 2010).

Contudo, os resultados alcançados a partir do comprometimento coletivo e da corresponsabilidade, sem dúvida, superam os desafios e culminam com o crescimento real da instituição enquanto parte da sociedade.

3 TRAJETÓRIA PERCORRIDA

O presente TCC apresenta as ações que foram desenvolvidas na EMEI Raio de Sol, situada no município de Pouso Novo. Objetivou-se desenvolver estratégias que permitiram à comunidade escolar da referida instituição de ensino conhecer o trabalho desenvolvido pelos educadores no cotidiano pedagógico. A partir desta ação, incentivou-se a participação da comunidade escolar na tomada de decisões, a fim de que esta passasse a reconhecer a escola como instituição voltada para construção de saberes e valores, caracterizando-se como um espaço de convivência humana, no qual todos são aprendizes.

As estratégias utilizadas para a execução das propostas foram o estudo bibliográfico e a pesquisa ação, com especial atenção à participação e valorização das opiniões de toda a comunidade escolar. Visando a coleta de dados fez-se uso das reuniões de formação continuada, mostras pedagógicas e atividades integrando família e escola.

De acordo com Thiollent (1997, p. 27), a pesquisa-ação objetiva conhecer uma realidade para promover sua transformação:

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

O autor citado destaca que a principal característica deste tipo de pesquisa é o envolvimento cooperativo entre pesquisadores e participantes inseridos na situação-problema, que no universo educacional são representados pelos diferentes segmentos que compõe a comunidade escolar.

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa participante diferente da pesquisa tradicional, pois une ação a prática, isto é, desenvolve o conhecimento e a compreensão como parte da prática sendo uma maneira de se fazer pesquisa em situações em que se deseja melhorar a compreensão desta.

Como nos informa Franco:

[...] fica mais evidente que, para a pesquisa-ação se realizar, deve haver uma associação da pesquisa a uma estratégia ou proposta coletiva de intervenção, indicando-nos a posição de pesquisa inicialmente com ação de intervenção, que imediatamente passa a ser objeto de pesquisa. Assumimos também que pesquisa e ação podem estar reunidas num mesmo processo, reafirmando a questão da pesquisa com ação que vai aos poucos sendo também ação com pesquisa. No desenvolver da

pesquisa-ação, há a ênfase na flexibilidade, nos ajustes progressivos aos acontecimentos, fortalecendo a questão da pesquisa com ação (2005, p. 496).

A pesquisa-ação é um dos tipos de verificação utilizado para definir qualquer processo em que se deseja a prática pela oscilação produzida entre fazer na esfera da prática e investigar a respeito da mesma.

Para Thiollent, (1997)

A realização de pesquisa-ação pode ser definida como “um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (p. 27).

Buscando investigar os anseios da comunidade escolar em relação às ações a serem desenvolvidas na EMEI Raio de Sol, os quais posteriormente foram utilizados como ponto de partida para a construção do projeto Político pedagógico da escola.

A pesquisa foi desenvolvida na Escola de Educação Infantil Raio de Sol, situada na sede do município de Pouso Novo, RS, a qual é a primeira e única creche do referido local até a presente data. A referida instituição foi inaugurada em novembro de 2012, porém iniciou suas atividades em março de 2013, atendendo crianças de quatro meses aos cinco anos e 11 meses de idade, divididos nos seguintes níveis de ensino: berçário, maternal I e II, pré I e pré II. Conta, atualmente, com setenta alunos matriculados para os turnos manhã e tarde, sendo que em torno de 50% do referido número frequenta a escola em turno integral. A EMEI Raio de Sol tem o os seguintes setores e órgãos constituídos e em funcionamento:

- Direção: Setor no qual atua a diretora, com 40 horas.
- Coordenação pedagógica: ocupada por uma professora, que desenvolve as ações pertinentes ao cargo.

Nas reuniões pedagógicas, realiza-se o acompanhamento do crescimento do aluno e da turma em relação a suas possibilidades futuras, analisando as aprendizagens propostas e realizadas. Participam destas reuniões os professores e a equipe pedagógica, tendo por objetivo propor medidas para a melhoria do aproveitamento escolar, integração e relacionamento dos alunos, turmas e professores, para um melhor rendimento e aproveitamento no processo de ensino-aprendizagem.

O corpo docente é formado por oito professoras nomeadas por concurso público, quatro estagiárias, uma diretora, duas coordenadoras pedagógicas, um psicólogo institucional, duas cozinheiras e duas atendentes de serviços gerais.

No ambiente escolar temos cinco salas de aula, uma sala de professores, uma pracinha, um pátio montado com reciclagem, uma horta alternativa e área coberta para atividades variadas.

Durante a pesquisa, que tem por finalidade promover a participação coletiva e ampla de todos os segmentos que formam a comunidade escolar, sendo que, excepcionalmente, os alunos não participam dos debates em virtude de tratar-se de uma escola de Educação Infantil. Neste contexto, considera-se como tema relevante para elaboração do TCC a comunidade escolar ter conhecimento do trabalho que é desenvolvido na EMEI, pois em uma escola que pratica a gestão democrática, a comunidade escolar conhece o trabalho que nela é desenvolvido participando ativamente da elaboração de atividades e decisões que dizem respeito ao âmbito escolar.

Os sujeitos participantes da pesquisa foram mães das crianças que frequentam a creche e professoras que atuam na mesma diariamente. A pesquisa foi desenvolvida com a participação de quatro mães, bem como três professoras que atuam na referida instituição. As mães entrevistadas têm a faixa etária compreendida entre trinta e quarenta e dois anos. As professoras atuam há pouco tempo na creche uma vez que iniciou suas atividades a pouco mais de três anos tem faixa etária entre vinte cinco a trinta e cinco anos.

A coleta de dados iniciou-se primeiramente com o contato com as professoras da escola. A seguir, buscou-se investigar os anseios da comunidade escolar em relação às ações a serem desenvolvidas na EMEI Raio de Sol, os quais posteriormente foram utilizados para o planejamento das ações a serem desenvolvidas na busca de uma gestão mais democrática. A seguir, realizou-se a exposição do projeto para os membros da escola, obtendo, assim, a aceitação para realização das entrevistas e identificar o universo da pesquisa. Na continuidade, procedeu-se o desenvolvimento da pesquisa, realizada a partir de entrevistas com as mães e professoras da instituição citada.

A identidade das entrevistadas foi preservada, sendo que as mães foram denominadas como M1, M2, M3 e M4³ e as professoras foram denominados como E1, E2 e E3. Após a coleta e a planificação dos dados, realizou-se a apreciação e interpretação dos mesmos, à luz do referencial teórico disponível, etapa na qual as informações coletadas através das entrevistas com mães e professoras foram interpretadas e transcritas, buscando-se relacioná-

³ Para melhor organização da análise das entrevistas e buscando preservar a identidade dos entrevistados, optou-se por identificar as mães entrevistadas com a sigla M (M1, M2, M3 e assim sucessivamente, enquanto as professoras foram identificadas com a sigla E, seguindo os mesmos critérios (E1, E2, E3).

las ao referencial teórico acerca do assunto. A partir das informações obtidas, foram reavaliadas as ações desenvolvidas na escola, para desenvolvimento de atividades futuras.

4 AÇÕES ANALISADAS

O presente estudo é decorrente de diferentes atividades, planejadas e desenvolvidas em períodos específicos, envolvendo atividades prévias, o desenvolvimento da pesquisa e a avaliação das atividades realizadas.

As atividades prévias abrangem a definição do tema, o planejamento das ações e estratégias de pesquisa a serem utilizadas. Ou seja, a elaboração do trabalho de conclusão do curso, a montagem das entrevistas de pesquisa a serem aplicadas ao público selecionado para o estudo e o desenvolvimento de múltiplas leituras com construção de apontamentos acerca do assunto, os quais embasaram a construção do referencial teórico e a posterior análise das entrevistas.

O desenvolvimento da pesquisa é definido pela aplicação das entrevistas, análise das opiniões obtidas e construção do relatório que posteriormente embasará a elaboração do Plano Político Pedagógico da instituição de ensino.

A avaliação das atividades realizadas consiste na etapa final, quando foram retomados os objetivos iniciais, analisando-se as atividades desenvolvidas e seus resultados, bem como as relações destes com os objetivos inicialmente propostos.

Ao longo de seu desenvolvimento, procurou-se desenvolver estratégias que permitissem à comunidade escolar da EMEI Raio de Sol conhecer o trabalho que é desenvolvido na referida instituição de ensino. Buscou-se, com isso, favorecer a participação da mesma na tomada de decisões, a fim de que esta possa reconhecer a escola como instituição voltada para construção de saberes e valores, isto é, como um importante espaço de convivência humana.

A construção conjunta de metas e o desenvolvimento de ações de integração podem contribuir de maneira expressiva neste processo. Sendo assim, torna-se necessário que a escola proporcione à comunidade escolar as condições necessárias para que esta venha a sentir-se parte ativa da instituição. Esta necessita fazer-se presente, não somente em situações que envolvam atividades de integração, reuniões ou mostras pedagógicas, e sim na totalidade de ações desenvolvidas, inclusive de contexto burocrático, contribuindo assim para melhorias da qualidade de ensino.

O desenvolvimento de mecanismos de participação sugere ser condição necessária para alcançar o envolvimento de todos em suas responsabilidades. A luta por mais democracia

tem na educação sua maior sustentação e por isso deve-se priorizá-la como prática política e pedagógica em todas as escolas.

4.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO DA ESCOLA

Nas reuniões pedagógicas, realizou-se o acompanhamento do crescimento do aluno e da turma em relação a suas possibilidades futuras, analisando as aprendizagens propostas e realizadas. Participam destas reuniões os professores, estagiárias e a equipe pedagógica, tendo por objetivo desenvolver estudos e elaborar ações conjuntas que possam contribuir um melhor rendimento e aproveitamento no processo de ensino-aprendizagem.

As reuniões são extremamente importantes no sentido de promover momentos de estudos acerca das concepções pedagógicas almejadas e desenvolvidas. Favorecem uma ampla reflexão acerca das diferentes estratégias de estimulação das crianças, levando em conta seus interesses e motivando-os por meio de diferentes recursos de informação e comunicação.

Nestes encontros foram discutidas diferentes temáticas para organização do planejamento escolar diário, bem como a definição de passos para a elaboração de projetos, destacando-se a importância da utilização deste método no cotidiano da sala de aula. Também realizaram-se estudos buscando ampliar o conhecimento teórico sobre as fases de desenvolvimento da criança e estratégias de estimulação de suas potencialidades e habilidades, em cada uma delas.

Nessas reuniões, também apresentou-se um relato acerca das concepções dos pais em relação à escola, obtido a partir das entrevistas. Tal atividade é entendida como necessária, pois permite à escola ouvir a comunidade, buscando saber o que ela pensa em relação à instituição na qual seus filhos estão matriculados. Possibilita ainda desenvolver um trabalho de parceria entre ambas as esferas, para que assim todos os envolvidos dentro do âmbito escolar venham a participar ativamente das atividades propostas pela escola.

Pensando nisso foram promovidos encontros com a comunidade escolar para troca de experiências como, por exemplo, o encontro com o tema “Família na Escola”, no qual a comunidade escolar participa da escola fazendo atividades que são realizadas no dia a dia no contexto escolar. Também no mesmo encontro foram feitos reparos e melhorias no prédio escolar, sendo que cada pai ou mãe ficou a vontade para auxiliar onde achava que poderia contribuir com a escola. Foram realizadas atividades integradas e de lazer envolvendo a

comunidade escolar, equipe diretiva, professores e alunos, com mostra de atividades pedagógicas realizadas e festas temáticas.

4.2 A FUNÇÃO DA ESCOLA NA PERCEPÇÃO DOS SUJEITOS

A coleta de dados iniciou-se primeiramente com o contato com os professores e pais que compõe a comunidade escolar da EMEI Raio de Sol. A seguir, realizou-se a exposição do projeto para os membros da escola, com a aprovação do mesmo e a consequente aceitação das ferramentas de pesquisa e, dentre elas, as entrevistas.

Na continuidade, efetivou-se a realização da pesquisa, a qual totalizou onze perguntas pré-estabelecidas para os pais e nove perguntas, também previamente estabelecidas, para os professores. As mesmas foram gravadas e, a seguir, transcritas, tendo como tema central, para ambos os segmentos, questões sobre a escola, a importância da participação da família no cotidiano escolar e na aprendizagem infantil e diferentes concepções de educação.

Observando os resultados das entrevistas pode-se verificar que tanto pais como professores compartilham opiniões quanto ao papel da escola ou estratégias de contribuição da família para com a instituição de ensino, a fim de que esta se transforme em um ambiente de cidadania baseado nos princípios de gestão democrática. De acordo com Caser (2010, p. 169), tal situação é natural, visto que “Família e escola são instituições distintas, que têm objetivos semelhantes”.

Neste contexto, podem-se destacar as opiniões do entrevistado identificado como P1, o qual assim define a escola de seus filhos⁴:

É bem estruturada e adequada à faixa etária das crianças, tendo professores e estagiárias em quantidade suficiente, de modo que não faltam funcionários para bem atender os alunos.

Em relação às aulas, M1 destaca a importância da valorização dos aspectos lúdicos no desenvolvimento da aprendizagem infantil:

São prazerosas, sendo que o lúdico está presente em todas as atividades.

Para a entrevistada, o brincar, é de fundamental importância, pois nessa fase de aprendizagem, as crianças exploram possibilidades e desenvolvem habilidades proporcionadas por meio de diferentes brincadeiras.

⁴ A mãe citada refere-se à EMEI Raio de Sol.

Quando os questionamentos se referiam as atividades de participação desenvolvidas na escola, a mãe identificada como M2 afirma que:

Participa nos momentos ou atividades que a escola convida os pais a participarem, como programações especiais, homenagens, reuniões, com atividades para ajudar a escola e com atividades pedagógicas para realizar juntos (família) em casa.

A mãe ressalta que participa ativamente de todas as ações propostas, pois acredita que a participação dos pais é essencial para que a criança venha a entender a escola como uma instituição de importância essencial em seu desenvolvimento.

Ainda de acordo com a mãe identificada como M2, na EMEI Raio de Sol as relações entre a comunidade escolar priorizam o diálogo e a participação:

A relação existente entre a escola e os pais é bem transparente, organizada. A criação da Associação de Pais e Amigos, a qual incentiva a participação dos pais nas decisões tomadas no âmbito escolar e que está funcionando muito bem foi muito importante, pois possibilita aos pais compartilharem de decisões sobre a escola.

De acordo com Caser (2010, p. 168), essa possibilidade de compartilhar decisões fortalece as relações entre os dois segmentos da comunidade escolar, pois favorece o mútuo apoio e, em consequência, a construção de uma proposta educacional de qualidade, sem a necessidade de momentos específicos para tal:

A escola pode efetivar esse movimento de aproximação e parceria apresentando os profissionais e projetos desenvolvidos no âmbito escolar aos pais, abrir espaço para que haja uma discussão sobre a efetivação desses projetos e mostrar-se disponível, mesmo quando não houver possibilidade de horários determinados.

A entrevistada M3 complementa a opinião de M2, afirmando que as ações desenvolvidas na escola, as quais sempre priorizam a coletividade em todas as instâncias, contribuem para formar um cidadão capaz de viver em sociedade:

A criança aprende desde cedo que é importante ser colaborador, porém mantendo-se ciente de seus direitos e cumpridor de seus deveres, capaz de distinguir o certo do errado. É no convívio com outras pessoas que ele⁵ vai aprender que toda atitude gera uma consequência, seja ela boa ou ruim.

Nessa perspectiva, Paro (1997, p.30) destaca a importância das relações citadas para a construção de uma sociedade menos competitiva, porém capaz de responder aos desafios que lhe são propostos:

A escola, por sua maior aproximação as famílias, constitui-se em instituição social importante na busca de mecanismos que favoreça um trabalho avançado em favor de

⁵ No caso, a mãe refere-se ao educando e às suas ações.

uma atuação que mobilize os integrantes tanto da escola, quanto da família, em direção a uma maior capacidade de dar respostas aos desafios que impõe a essa sociedade.

A importância da escola para a construção da democracia foi destacada por M4, segundo o qual é esta instituição a principal formadora do cidadão:

Cabe à escola formar cidadãos críticos, reflexivos, autônomos, capazes de compreender a realidade em que vivem.

A entrevistada identificada como M2, por sua vez, amplia essa afirmação, destacando que a escola contribui para que os educandos desenvolvam-se como cidadãos, contudo, não é a única responsável para tal, afirmando que:

A escola contribui imensamente, mas cabe a família o desenvolvimento dos princípios básicos da cidadania.

As questões acerca da democracia no contexto escolar, bem como do desenvolvimento de um processo de gestão democrática também foram enfatizadas na pesquisa, fazendo parte dos questionamentos direcionados tanto aos educadores quanto aos pais. Neste contexto, a educadora identificada como E1 assim define gestão democrática:

Gestão democrática é o processo de gestão que prevê a participação de todos: pais, alunos, professores e funcionários, no funcionamento da escola. A partir do momento em que a escola permite a participação da comunidade no processo de tomada de decisões, esta passa a ser mais valorizada pelo universo dos envolvidos.

Ferreira (2008, p.09) defende que teorizar acerca da gestão democrática do ensino é tarefa simples. Segundo a autora, as dificuldades começam a surgir quando as teorias precisam ser transformadas em práticas, condição esta que faz com que tal ação, não raro, seja entendida como utopia: “toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola [...] que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica”. Segundo a autora, para superar essa utopia, é necessário que os pais sejam chamados, para a tomada de decisão conjunta.

A professora E2, por sua vez, entende a gestão democrática como um processo amplo, que envolve os aspectos burocráticos, pedagógicos e administrativos:

A gestão democrática é um processo amplo, desenvolvido em forma de parceria entre os profissionais da educação e a comunidade escolar. Envolve todas as decisões, em todos os sentidos, não somente no que se refere à questão de projetos pedagógicos. E esta parceria é o que dá sentido à

escola, sendo responsável também pelo seu desenvolvimento enquanto instituição formadora do conhecimento.

Essa concepção explicita a necessidade da articulação entre a escola, a política, o poder e a democracia. Para tanto, alguns elementos são fundamentais, dentre os quais se destaca a compreensão de que somente a participação na tomada de decisões não é suficiente para a construção de um processo de gestão democrática, tornando necessária “a participação ativa dos sujeitos do universo escolar, na construção coletiva de regras e procedimentos e na constituição de canais de comunicação, de sorte a ampliar o domínio das informações a todas as pessoas que atuam na/sobre a escola” (SOUZA, 2009, p.136).

Percebe-se que os educadores que atuam na instituição onde se desenvolveu a pesquisa possuem concepções de educação similares, de acordo com as quais a mesma é um processo e não um fim em si mesma, devendo, portanto, ser desenvolvido em parceria entre a escola e a comunidade.

A educadora E1 assim define educação:

Educação é tudo o que nos cerca, bem como os atos que resultam em situações do dia a dia. Tudo o que é realizado pelo indivíduo na escola ou fora dela resulta em uma ação que, quer queira ou não, acaba se refletindo na sociedade e mostra a educação que as pessoas têm – ou não.

Para E3, educação pode ser assim entendida:

Educação é um conjunto de ações ou influências exercidas voluntariamente por uma pessoa em relação à outra, situação esta que exercita todo o conjunto de hábitos culturais e conhecimentos construídos ao longo da vivência, não apenas escolar, mas familiar e cotidiana, de modo que passa a ser possível afirmar que a educação não acontece somente na escola, mas em toda parte.

A educadora identificada como E2 destaca que essa visão globalizada em relação à educação vem sofrendo muitas transformações, em especial nas duas últimas décadas, quando a sociedade, em sua ampla maioria, têm repassado à escola a responsabilidade de educar crianças e jovens:

A escola, o professor, não fazem nada sozinhos. Somente veremos crescimento real da educação se a escola refletir a cultura da família e da sociedade.

A opinião da educadora citada encontra embasamento em Brandão (1995, p.42), segundo o qual não existe uma forma única de educação, assim como “a escola não é o único lugar onde acontece e talvez nem seja o melhor, o ensino escolar não é a sua única prática e o professor profissional não é o seu único praticante”.

A compreensão da gestão democrática do ensino também está clara para a maioria dos educadores entrevistados, segundo os quais o referido processo relaciona-se diretamente à participação. Contudo, de acordo com E1, essa participação deve ser incentivada pela equipe diretiva:

A comunidade escolar tem certa resistência de inserir-se no ambiente escolar, resistência esta que foi construída ao longo do processo histórico de desenvolvimento da educação no Brasil, quando a escola representava uma instituição complementar à sociedade e não parte desta.

Tal constatação é reforçada por Piletti (1996), segundo o qual a educação brasileira apresenta variações de acordo com os períodos históricos distintos, as quais, contudo, não resultaram em transformações reais e significativas no contexto educacional nacional.

A importância do incentivo à participação por parte da equipe diretiva fica mais evidente ao analisarem-se algumas entrevistas específicas, por meio das quais pode-se constatar que alguns educadores ainda delegam unicamente à equipe diretiva a responsabilidade de construção de uma gestão escolar democrática:

A diretora e a vice-diretora devem convocar a comunidade a participar, tanto os pais como os professores, a fim de que estes possam contribuir na construção do Plano Político Pedagógico (E3).

O diretor da escola, assim como os demais membros de sua equipe, tem responsabilidade direta na construção de um modelo democrático de gestão escolar. Contudo, os professores também têm seu papel no desenvolvimento da proposta, podendo influenciar positivamente no desenvolvimento da liderança e da participação coletiva na escola. Essa participação não deve ser praticada em resposta a uma convocação, mas sim praticada como um ato político participativo por meio do qual “a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não, por favor, mas por dever” (FREIRE, 1997, p.89).

Contudo, mesmo constatando-se que alguns educadores ainda delegam unicamente à equipe diretiva a responsabilidade de desenvolver uma gestão escolar democrática, nenhum dos entrevistados exime-se de suas responsabilidades em relação à construção de uma educação de qualidade, supostamente de acordo com os princípios da democracia.

A totalidade dos entrevistados afirma contribuir com o referido processo, cada um à sua maneira, conforme explicitam os depoimentos a seguir, selecionados dentre a totalidade das entrevistas:

Respeito opiniões dos demais membros da comunidade escolar e busco sempre valorizá-las quando desenvolvo as atividades pedagógicas (E1). Participo das reuniões, dou opiniões, atendo os alunos de maneira igualitária (E2). Desenvolvo todas minhas ações priorizando os interesses da comunidade escolar, sem, contudo deixar, de respeitar os objetivos da escola (E3). Colaboro com a equipe diretiva no sentido de ser uma ligação entre a escola e a comunidade, pois o professor não é só responsável pela sala de aula (E2).

A participação coletiva, a cooperação e a autonomia são fundamentais para a construção de uma escola democrática. Para tanto, nenhum agente pode – ou deve – omitir-se de seu papel. O professor é um dos agentes principais do referido processo, pois é com ele, em sala de aula, que as oportunidades para o diálogo e as reflexões acontecem (SCHWARTZ, 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresentou o relato do conjunto de atividades desenvolvidas ao longo do período destinado ao desenvolvimento do trabalho de conclusão do curso, o qual teve como eixo central a análise dos diferentes elementos que compõe a construção de um processo de gestão democrática do ensino, capaz de transformar a escola em um espaço de participação coletiva e de construção não somente de conhecimentos, mas também de princípios necessários à sociedade, dentre os quais podem-se citar a cooperação, a participação e a cidadania.

Para sua execução, realizou-se um referencial teórico prévio e, em paralelo, buscou-se ouvir a comunidade escolar, a fim de identificar as concepções da mesma em relação à instituição na qual seus filhos encontram-se matriculados, objetivando desenvolver um trabalho de parceria entre família e escola a partir do qual todos os envolvidos possam sentirem-se valorizados, vindo a participar ativamente das atividades propostas pela escola.

No transcorrer das atividades, foi possível constatar inúmeras reações positivas em relação à participação da família no âmbito escolar, quando esta passou a reagir de maneira mais expressiva aos diferentes mecanismos de participação e parceria entre a escola e a comunidade, propostos pela instituição de ensino.

A pesquisa teve como objetivo principal desenvolver estratégias que permitissem a comunidade escolar da EMEI Raio de Sol conhecer o trabalho realizado na referida instituição de ensino, incentivando sua participação na tomada de decisões a fim de possibilitar o reconhecimento da escola como instituição voltada para construção de saberes e valores, além de identificar os anseios da comunidade escolar em relação à Educação Infantil e promover ações pedagógicas que pudessem vir a contribuir no processo de construção de uma parceria entre todos os envolvidos, respeitando as múltiplas características e interesses que podem influenciar no desenvolvimento da aprendizagem infantil.

Observou-se que, com o desenvolvimento de ações pedagógicas capazes de proporcionar a integração entre escola e sociedade, tais como jogos e atividades de integração e lazer, reuniões, festas temáticas e mostras do saber, entre outras, promoveu-se indiretamente uma maior abertura ao diálogo entre os segmentos envolvidos no cotidiano escolar, as quais, por sua vez, culminaram com um maior comprometimento de todos, fazendo com que o fazer pedagógico passasse a ser bem mais produtivo. Pode-se comprovar tal afirmação mediante a

participação dos professores nas reuniões de planejamento, bem como na participação dos pais nas atividades propostas pela escola.

Verificou-se que o ato de oportunizar à comunidade escolar amplo acesso à instituição de ensino e participação direta na tomada de decisões permite que esta possa conhecer melhor o trabalho que a instituição desenvolve. Por outro lado é importante também ouvir a comunidade, saber que concepção esta tem de escola e o que a mesma espera da escola de seus filhos, oportunidade essa oferecida a partir da implementação das ações propostas neste trabalho, as quais garantiram maior participação nas ações realizadas pela instituição.

Ressalta-se que a gestão democrática implica em apostar na qualidade de ensino, em buscar aperfeiçoando contínuo a partir de novas metodologias que tornem mais significativo o processo desenvolvido na íntegra do contexto escolar. Aprimorar a prática desenvolvida a fim de que esta se torne a mais adequada possível ao público ao qual se destina é fundamental ao desenvolvimento da educação.

Se o gestor é responsável por articular mecanismos para que ocorra a participação de todos no processo educativo e democrático, ao professor compete realizar a importante tarefa de integrar-se ao processo educativo, mediando, sugerindo e organizando, incentivando sempre a cooperação, a iniciativa e a autonomia, a partir de situações que sirvam de alavanca ao processo de construção do ensino e à construção de novos conhecimentos. A família, por sua vez, também tem responsabilidades específicas, cabendo à referida instituição participação ativa no desenvolvimento das tarefas diárias, interagindo continuamente com a escola e incentivando o filho na participação das tarefas escolares propostas.

Enfim, pode-se concluir que os objetivos propostos inicialmente foram alcançados em sua íntegra, apesar das dificuldades enfrentadas, dentre as quais se destaca, sem dúvida, a tarefa de aproximar a família da escola: No transcorrer das atividades, percebeu-se um grande distanciamento entre os referidos segmentos, fruto da inexistência de uma cultura de construção coletiva do saber que integre família, escola e sociedade, condição extremamente positiva para o desenvolvimento da aprendizagem.

Contudo, é interessante destacar que as ações desenvolvidas devem ser constantemente revistas, visto que a cada ano, novas mudanças tornam-se necessárias, sendo impossível à escola resistir a elas sem causar impacto nas relações e mesmo na aprendizagem dos estudantes. O diálogo contínuo e o incentivo à participação da comunidade escolar em sua íntegra são valores fundamentais para o sucesso de uma instituição de ensino, que não podem ser esquecidos ou relegados à execução de projetos isolados.

REFERÊNCIAS

- ACÚRCIO, M. B. (Org.) **A gestão da escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004.
- BASTOS, João Baptista. **Gestão democrática**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A:SEPE, 2005.
- BRANDÃO, C. **O Que é Educação**. São Paulo. Brasiliense. 1995.
- BRASIL. Constituição, 1988. **Constituição da República Federativa Brasil de 05 de outubro de 1988**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em: 10/02/2015.
- CARVALHO, Maria Eulina. Modos de educação, gênero e relações escola-família. Paraíba: UFPB, **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, nº 121, jan/abr.2004.
- CASER, A. Z. A “evasão” da família no espaço escolar. In: SCHWARTZ, Cleonara Maria (org.) **Escola de gestores da educação básica: Democracia, Formação e Gestão Escolar - Reflexões e Experiências do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica no Estado do Espírito Santo**. Vitória: UFES, 2010.
- CURY, Augusto. **O código da inteligência**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2008.
- DABRACH, NadiaPedrotti. **Gestão democrática: a construção da mudança na escola**. Publicado em 08/09/2010. Disponível em: <http://www.partes.com.br/educacao/gestaodemocratica.asp>. acesso em 10/02/2015.
- FERREIRA, N. S. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- FRANCO, M. A. S. Pedagogia da pesquisa-ação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./ dez. 2005.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 31.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- GALINA, Irene de Fátima. **Instâncias colegiadas: espaços de participação na gestão democrática da escola pública**. Caderno Temático - Gestão Escolar. Material pedagógico produzido no PDE. Maringá, 2008.
- GANDIN, Danilo. **Planejamento como prática educativa**. São Paulo: Editora Loyola, 1999.
- LEDESMA, M. R. K. **Gestão escolar: desafios dos tempos**. 2008. 157f. Tese (Doutorado em Educação) Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.

LÜCK, H. **Perspectivas da gestão escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores.** Em Aberto. Brasília. v.17, n.72, p.1-195, fev./jun., 2000.

_____ **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 5º Ed. São Paulo, 2001.

NAVARRO, I. P. BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.** Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania. 2004 - p. 45-8.

NEGRINE, Airton. **Aprendizagem e desenvolvimento infantil.** Porto Alegre: Prodil, 1994.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica.** 9ª Ed. São Paulo: Cortez, 1996.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** São Paulo: Ed. Ática, 1997

PARO, V. H. **Por dentro da escola pública.** 3ª ed. São Paulo: Xamã, 2000.

_____ **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2001.

PILETTI, N. **História da Educação no Brasil.** 6ª ed. São Paulo: Ática, 1996.

SCHWARTZ, Cleonara Maria (org.). **Escola de gestores da educação básica: Democracia, Formação e Gestão Escolar - Reflexões e Experiências do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica no Estado do Espírito Santo.** Vitória: UFES, 2010.

SOUZA, A.R. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática.** Educação em Revista. Belo Horizonte. v.25, n.03, p.123-140, dezembro, 2009.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

TORRES, Ártemis. **Compromisso com a gestão democrática precisa de fundamentos.** Gestão em Rede. Set. 1998.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Perspectivas para reflexão em torno do Projeto Político Pedagógico.** In: VEIGA, I.P.A.; RESENDE, L.M.G. de (Orgs.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico.** 14. ed. São Paulo: Papirus, 2004.

_____ **Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática: Novos marcos para a educação de qualidade.** Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 163-171, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://www.esforce.org.br/index.php/semestral/article/viewFile/109/298>. Acesso em 16/07/2015

WERNECK, H. **Se a boa escola é a que reprova, o bom hospital é o que mata.** 3. Ed. Rio de Janeiro: DP & A, 1999.

APÊNDICES

Apêndice 1- Entrevista com os pais



Pouso Novo – RS
Endereço: Avenida Brasil - Nº 1188
Diretora: Adriane Nicolau

NOME DO ENTREVISTADO:

DATA:

LOCAL:

HORÁRIO:

1. Escola e participação

- a) Sobre a escola de seu filho, quais são as coisas boas, positivas que ela tem?
- b) Quais os problemas da escola? No que, em sua opinião, ela precisaria melhorar?
- c) Você acha que os espaços da escola são adequados? O que deveria ser mantido? O que precisaria ser alterado?
- d) Em que momentos e/ou atividades os pais são chamados a participar na escola? Como é esta participação? Você participa?
- e) Como é a relação entre a escola e os pais? O que funciona e o que você entende que poderia melhorar?
- f) Como é a direção da escola? O que ela tem de bom? Há algo que você acha que a direção deveria fazer diferente?
- g) O que você mais aprecia no trabalho que as professoras desenvolvem com as crianças? Há algo que você gostaria que fosse diferente?

2. Democracia e escola

- a) O que é democracia para você?
- b) Você acha que a escola precise ensinar as crianças a serem democráticas?
- c) De que forma você poderia contribuir para que a escola de seu filho seja mais participativa, democrática?
- d) Que cidadão gostaria que nossa escola formasse?

Apêndice 2 - Entrevista com os educadores



Pouso Novo – RS
Endereço: Avenida Brasil - Nº 1188
Diretora: Adriane Nicolau

NOME DO ENTREVISTADO:

DATA:

LOCAL:

HORÁRIO:

1. Escola, participação e aprendizagem.

- a) Como é a nossa escola? Quais as coisas boas? Quais as demandas; no que ela precisa melhorar?
- b) Como tem sido a participação dos pais na vida da escola? O que tem sido bom? Em que aspectos ela precisa mudar?
- c) Qual a melhor coisa que nossa escola faz em benefício dos alunos? Ela está atendendo, em tua opinião, as expectativas da comunidade, da sociedade?
- d) Como você avalia o trabalho destinado a favorecer e/ou oportunizar a aprendizagem dos alunos? O que lhe parece oportuno e desejável? O que, em sua opinião, apresenta problemas?
- e) Como você imagina nossa escola no futuro? Como você gostaria que ela fosse percebida pela comunidade?

2. Concepção de educação.

- a) O que você entende por educação? O que é educação para você?
- b) O que você entende por gestão democrática?
- c) A gestão democrática acontece aqui na escola? O que funciona bem? Quais as dificuldades?
- d) Como você acha que poderia contribuir para que a gestão democrática aconteça e/ou seja aperfeiçoada?

ANEXOS



Figura 1 – Cartaz dia da família na escola



Figura 2 – Mostra de brinquedos confeccionados com sucata



Figura 3 – Pais realizando atividades



Figura 4 – Pais realizando atividades



Figura 5 – Pais realizando atividades



Figura 6 – Pais realizando atividades