

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

Soraya Siviero

INSTÂNCIAS COLEGIADAS:
A participação como forma de disseminar o poder

PORTO ALEGRE
2015

Soraya Siviero

INSTÂNCIAS COLEGIADAS:
a participação como forma de disseminar o poder

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.

Orientadora:
Profa. Dra. Regina Maria Duarte Scherer

PORTO ALEGRE
2015

AGRADECIMENTO

Ao concluir esse trabalho, quero agradecer à minha orientadora, Regina Maria Duarte Scherer, pela paciência em todos os momentos. O apoio da Professora Regina foi essencial para trilhar esse caminho que me permitiu concluir essa análise de gestão escolar.

RESUMO

Este trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Escolar trata de um aprofundamento das análises de ações realizadas durante o Projeto Intervenção no âmbito de uma escola pública estadual, a Escola Azul. Para permitir uma maior participação da comunidade, houve o envolvimento de órgãos colegiados: Conselho Escolar e do Círculo de Pais e Mestres, que vêm se reunindo mensalmente, contribuindo, junto à direção, para a resolução de questões de cunho administrativo. O desafio foi ampliar a participação a mostrar a importância de uma gestão de viés democrático. O Projeto Político-Pedagógico é o documento representativo da comunidade, que legitima o poder social, por isso, é importante que seja construído por todos e reavaliado quando necessário. Para basear a parte teórica deste trabalho, apoiamos-nos em autores renomados como: BORDIGNON (2005), FRANCO (2005), GALINA e CARBELLO (s.d), GOHN (2006), OLIVEIRA (2005), TRIPP (2005), PARO (s.d), VEIGA (2013) VIRGÍNIO E BITENCOURT (s.d). A metodologia para intervenção foi a pesquisa-ação que materializou a maior participação e trabalho coletivo, gerando transformações qualificadas como: a reconstituição e resignificação do trabalho do Conselho Escolar e Círculo de Pais, Mestres e Funcionários, além de esboçar os primeiros passos para a valorização dos alunos e a construção plena da cidadania por meio do Conselho de Classe Participativo.

Palavras-chave: **Instâncias Colegiadas. Participação. Gestão. Poder.**

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	06
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
3	METODOLOGIA	19
4	AÇÕES ANALISADAS	21
4.1	COMITÊ COMUNITÁRIO	21
4.2	CONSELHO ESCOLAR E CÍRCULO DE PAIS, MESTRES E FUNCIONÁRIOS	22
4.3	CONSELHO DE CLASSE PARTICIPATIVO	24
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
	REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

Este Trabalho de conclusão de curso trata das ações desenvolvidas a partir do Projeto de Intervenção – PI implementado na Escola Azul em decorrência de uma tarefa desenvolvida no curso de Especialização em Gestão Escolar, na modalidade à distância, da Faculdade de Educação da UFRGS, na sala ambiente Projeto Vivencial. O desafio proposto consistiu em avaliar a situação do Projeto Político-Pedagógico – PPP, da escola e propor melhorias a partir do engajamento da comunidade escolar.

A Escola Azul faz parte do Sistema Estadual de Ensino e foi fundada em 1938. Está localizada em um bairro no extremo sul de Porto Alegre e atende cerca de 760 alunos, de 1º ao 9º ano. A estrutura física é pequena, consta de um prédio de alvenaria e dois de madeira. Em outubro deste ano começou a construção do prédio que substituirá os de madeira, como proposta de melhoria na estrutura escolar. Quanto ao PPP da escola é um documento feito em 1990, cujo conteúdo é desconhecido pela comunidade escolar em geral.

Os professores que atuam na escola, em sua maioria, não pertencem à comunidade. Ao todo, temos 31 professores, sendo 23 destes em regência de classe e os restantes em funções na equipe diretiva e demais setores (biblioteca, supervisão e orientação escolar). Contamos ainda com dois auxiliares de serviços gerais e três merendeiras.

Na questão organizacional, por sua vez, temos como órgãos colegiados, em funcionamento, o Conselho Escolar e o Círculo de Pais e Mestres (CPM). Os integrantes destes colegiados reúnem-se mensalmente, contribuindo, junto a direção, para a resolução de questões de cunho administrativo. Contudo, nem sempre todos os segmentos conseguem ter representação, e com isto o número de participantes é insuficiente, pois falta interesse e empenho dos envolvidos em participar desses colegiados. São múltiplas as alegações para a falta de participação, mas as justificativas são principalmente a grande quantidade de trabalho e a falta de horário disponível para esse envolvimento com a instituição.

As famílias pertencentes a esta localidade, em sua maioria, tem baixo nível de escolaridade. O bairro nos remete a ideia de zona rural, pois apresenta, como cenário natural, uma ampla área verde, como flora e fauna específicas, sendo que o

aglomerado de famílias se concentra longe da escola, fazendo com que os estudantes se desloquem de bicicleta ou a pé, perfazendo uma grande caminhada.

O transporte público é insuficiente e demorado. Assim, isso torna a comunidade fechada, na qual todos se conhecem, mas não convivem com comunidades externas, devido ao isolamento social.

Considerando a necessidade de reconstrução do PPP, para contextualizá-lo à realidade da comunidade escolar e local, foi decidido coletivamente, após alguns encontros para análise e discussões sobre a questão, que o foco do PI seria a reconstrução do documento de forma participativa e repensando as relações de poder dentro da unidade escolar, a partir das instâncias colegiadas. Este tema foi escolhido após debates e reflexões acerca da reduzida participação da comunidade nas decisões da escola.

No capítulo do referencial teórico destacamos a questão da gestão democrática da educação, que segue sendo amplamente discutida no Brasil, através de políticas educacionais, estudos ou pesquisas científicas. Nas instituições de ensino é pauta constante em reuniões de estudo, planejamento ou encontros de educação continuada. Este trabalho mostra a busca em tornar relevante a participação de todos como forma de legitimação dos processos educativos, e acima de tudo, da própria gestão democrática, que necessita da participação de todos os envolvidos no processo educativo para se efetivar no âmbito da escola.

As palavras-chaves para as práticas pedagógicas conscientes são o diálogo, a inclusão e o respeito às diferenças. Não podemos esquecer importantes valores como: ética, responsabilidade social e a distribuição de poder de maneira horizontal. Esses valores e conceitos são extremamente importantes para a formação de cidadãos.

Um fator a ser considerado para que a participação seja efetiva são as relações de poder vigentes, já que a participação pressupõe emitir opiniões para um trabalho cooperativo e uma ação eficaz. Estas relações devem ser menos hierarquizadas para possibilitar uma atuação coordenada e horizontalizada da ação educacional.

No capítulo 3 trato da metodologia que foi a pesquisa-ação, centrada na realidade da escola e com o envolvimento da comunidade, visando à transformação das práticas no dia-a-dia, respeitando, nesta caminhada, as ideias de estudiosos do

tema, que ressaltam o impulso participativo e o caráter de mudança qualificadora dessa metodologia.

As ações desenvolvidas estão analisadas no capítulo 4. Após o diagnóstico da reduzida participação no cotidiano da Escola Azul, pensamos algumas ações que levadas para a realidade da escola poderiam fazer diferença no tocante as possibilidades de construir uma gestão participativa, incentivando o diálogo e a comunicação que são alguns dos fatores essenciais para o sucesso desse trabalho. Desta reflexão surgiu a ideia de constituirmos o Comitê Comunitário como um espaço dinâmico para a participação de todos, capaz de estabelecer um fluxo aberto de comunicação e agilidade na busca de soluções para os problemas. Foi importante para o encaminhamento da recomposição dos órgãos colegiados, espaços legítimos de representatividade, portanto de participação.

Assim, foi dado início ao processo de reestruturação do Conselho Escolar e o Círculo de Pais Mestres e Funcionários. A mudança de consciência ocorreu gradativamente porém os educadores perceberam a urgência em agir de maneira diferente, mais participativa, assumindo o compromisso coletivo para empreender as modificações necessárias.

Nesse sentido, portanto, em uma perspectiva democrática, a ação que culminaria este trabalho foi o Conselho de Classe Participativo. Imprescindível para a valorização do aluno, como sujeito da construção do conhecimento, primeira condição para se pensar numa mudança qualificadora no ensino. Não basta, para isso uma incursão despreziosa sobre os problemas de aprendizagem, é necessário que tanto os alunos, como os professores, reconheçam os próprios erros, e façam uma autocrítica para dirimir os problemas. Isto só pode ser feito de maneira colaborativa e com a participação de educadores e educandos, o que sedimentaria o caminho para a democracia e para a cidadania.

Concluo o trabalho apresentando as considerações finais, onde ao término das reflexões e ações realizadas fica claro que a Gestão Democrática é uma condição indispensável, e não apenas legal, para a qualificação da educação. Hoje a escola sabe que não “sobreviverá” sem justiça, diálogo, ajustes e combinações com seus alunos, professores, funcionários e pais a fim de minimizar as resistências, geradas pelo autoritarismo institucional vigente.

O poder é inerente às relações humanas, portanto, pretender que a escola seja democrática, significa que o poder deve ser exercido em níveis variados, dando

lugar a relações horizontais. A autoridade é a expressão da dinâmica social, é construído democraticamente.

Nosso desafio foi o de romper com uma visão tradicional da escola elitista, conservadora, refletindo sobre seu verdadeiro papel socializador. Sendo assim, percebemos que a reconstrução coletiva do projeto político-pedagógico é essencial, pois ali estará definido o papel importante das instâncias colegiadas.

Assim, a democracia é cultivada no interior da escola e o fazer escolar voltado para o coletivo, comprometido com o pleno desenvolvimento do cidadão e com a garantia do direito à educação de qualidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os referenciais aqui apresentados constituem a base legal e teórica para as análises apresentadas. Foram selecionadas a partir de uma concepção de gestão escolar democrática, por ser esta a linha orientadora do curso, sendo que alguns dos autores que embasam as ponderações aqui apresentadas compõem o referencial disponibilizado ao longo do Curso nas diferentes etapas e salas.

Discute-se muito a questão da Gestão Democrática da Educação no Brasil desde meados de 1980 quando se lutava por três princípios básicos na educação: democratização da escola; descentralização do poder e inclusão das crianças de baixa renda no ambiente escolar. Este processo de discussão trouxe para o ordenamento jurídico a inclusão da gestão democrática como princípio do ensino. No artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN, este tema foi tratado em artigo específico, onde foi definido que cabe aos diferentes sistemas de ensino construir legislação própria sobre o tema, resguardados os seguintes princípios:

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

Como bem lembra Cury (2007), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN explicita:

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares públicas, é a forma dialógica, participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo, um projeto pedagógico de qualidade e da qual nasçam “cidadãos ativos” participantes da sociedade como profissionais comprometidos. (CURY, 2007, p.489)

Assim, o tema da Gestão Democrática passou a ser inseridas no cotidiano das escolas públicas, além de fazer parte de debates acadêmicos, discussões sindicais, reuniões de estudo, planejamento ou encontros de educação continuada. Em todos estes níveis e em outros mais, se busca dar ênfase a relevância e ao significado da participação de todos como forma de legitimação dos processos educativos.

A perspectiva dos debates tem se direcionado para a busca de superação dos tradicionais modelos de administração escolar, para a construção de uma

organização institucional numa perspectiva mais aberta e participativa, como esclarece Gohn (2006):

Articular a educação, em seu sentido mais amplo, com os processos de formação dos indivíduos como cidadãos, ou articular a escola com a comunidade educativa de um território é um sonho, uma utopia, mas também uma urgência e uma demanda da sociedade atual [...] Isso não se faz apenas em aulas e cursos de formação tradicionais, formulados no gabinete de algum burocrata, e sim a partir da prática da gestão compartilhada escola/comunidade educativa, nos exercícios das tarefas que a conjuntura de uma dada escola numa determinada comunidade territorial, necessite (GOHN, 2006, p.36-37)

Portanto, a filosofia de gestão da escola numa perspectiva democrática deve valorizar o ser humano, as relações interpessoais, o trabalho conjunto cooperativo e ser comprometida com a garantia do direito à educação. O compromisso com a aprendizagem, a troca de informações e o diálogo se tornaram premissas para que as novas lideranças incorporem novas visões ao seu trabalho, desenvolvendo a capacidade de resolver problemas de forma criativa, tomando as decisões corretas a partir de discussões coletivas.

Um dos primeiros momentos onde podem ser vivenciadas as práticas democráticas é no processo de construção do Projeto Político Pedagógico - PPP. É fato que a escola de sucesso é aquela que constrói seu PPP de forma participativa e que conduz o trabalho cotidiano em consonância com as diretrizes do mesmo. Veiga (2002) indica a necessidade de que o PPP seja compreendido como o documento que expressa o cotidiano vivido na escola, e onde a sua construção aconteça dentro de um processo descentralizado e democrático. Para a mesma autora (2013, p.163), o PPP é o “[...] documento da identidade educativa da escola que regulariza e orienta as ações pedagógicas.”

O PPP tem papel definidor e articulador dos processos pedagógicos e políticos privilegiados pela escola. Ele normatiza o cotidiano escolar quanto a seus fins e objetivos administrativos, estrutura didático-pedagógica e o currículo. Logo, deve estar em permanente avaliação para que se mantenha conectado a realidade da comunidade escolar, e sempre que houver necessidade ser retomado, rediscutido, reconstruído.

Portanto, o PPP construído dentro dos princípios da democracia escolar, deverá explicitar a concepção de participação assim como as instâncias colegiadas que compõe a gestão da escola, espaços onde se efetivará a participação que, de

acordo com Galina e Carbello (s.d.) são: o conselho escolar; a associação de pais, mestres e funcionários; conselho de classe participativo; grêmio estudantil.

Quanto ao papel do gestor neste processo de gestão democrática que conta com instâncias colegiadas, Galina e Carbello (s.d., p.9) destacam que é “Por meio dos colegiados, [que] ele poderá contar com o apoio de outras pessoas envolvidas no processo educacional para conseguir implementar os projetos de melhoria na escola e no ensino.”

É importante destacar ainda as colocações de Veiga (2013) quanto ao PPP, quando a autora faz o seguinte alerta :

A principal possibilidade de elaboração do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de configurar sua própria identidade. Isso significa conceber a escola como espaço público, como lugar de debate, do diálogo fortalecido na reflexão coletiva. É importante tomar como ponto de partida para a construção do projeto da escola a prática social e o compromisso de socializar os problemas da escola, da gestão, do currículo e da avaliação. O projeto pedagógico constituído pela própria comunidade escolar é o definidor de critérios para a organização curricular e a seleção e estruturação dos conteúdos, das metodologias de ensino, dos recursos didáticos e tecnológicos e da avaliação. (VEIGA, 2013, p.163)

Então, uma elaboração de PPP de forma democrática implica necessariamente no envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar assegurando a participação plena. Mas, estabelecer as condições para a participação nem sempre se traduz em uma tarefa tranquila e exitosa. A participação passa pelo modo como se estabelecem as relações de poder na convivência diária e no interior das instâncias colegiadas. Seguindo nesta direção, cabe ressaltar, que no cotidiano escolar o modo como se efetivam as relações de poder entre os diferentes segmentos no cotidiano escolar ou mesmo nas instâncias colegiadas podem se constituir em um entrave. E aí está um dos desafios da gestão democrática: efetivar a participação de todos os segmentos nas diferentes instâncias colegiadas.

Ou talvez o desafio seja desconstruir o modelo ainda vigente, que reproduz relações extremamente desiguais onde conceitos como: direitos humanos, pluralismo e diversidade são completamente ignorados, portanto não vivenciados na cultura escolar.

É importante lembrar que o exercício da autoridade do gestor que não pode ser confundida com autoritarismo, pois este configura-se através de hierarquias

verticais que se estabelecem nas relações escolares e legitimam uma figura de autoridade, decorrente apenas da ocupação de cargo ou função.

Cabe ressaltar, porém, a importância da compreensão de que as pessoas que ocupam determinadas posições detêm naturalmente um poder legítimo de influência, uma autoridade inerente a sua responsabilidade. Mas, o exercício desta autoridade deve ser obrigatoriamente respeitoso às liberdades fundamentais dos indivíduos e estar sempre em consonância com os interesses sociais coletivos expressos no PPP.

Sobre este tema Oliveira (2005) comenta:

Toda a autoridade é um valor, pois é garantia de liberdade. Cabe aos professores, aos gestores, aos profissionais da educação usarem a autoridade, função que lhes é inerente... Precisa-se esclarecer que a autoridade não deve ficar centrada nem na pessoa, nem na função, mas na competência profissional. (OLIVEIRA, 2005, p.43)

Somente agindo assim, o gestor conseguirá uma gestão compromissada com uma educação coerente com a cidadania, pois se mantiver um estilo autoritário de gestão as pessoas perdem a motivação, as relações interpessoais vão se degradando, as tensões e conflitos são favorecidos. Instala-se na escola um clima de inconformismo ou mesmo de apatia, o que é pior.

Isso nos remete a pensar que a falta de autoridade também é perversa para a educação tanto quanto o autoritarismo. E que muitas vezes temendo esta dualidade os profissionais deixam de exercer a autoridade necessária para o bom desempenho de qualquer atividade social, principalmente a da educação.

Vale ressaltar o que comenta Lück (2009, p.111): “Autoridade todos devemos construir e constitui a capacidade de ser autor dos próprios atos, isto é, consciente dos mesmos, dos seus significados, das suas implicações e do seu alcance e resultados.”

O gestor para fazer o enfrentamento destas questões deve, juntamente com as demais integrantes da comunidade escolar, reconstruir paulatinamente uma cultura institucional da participação embasada nos direitos humanos, isto é, com a observância de alguns valores como o proposto por Virgínio e Bittencourt (2014, p.139) “[...] valores de igualdade, justiça, segurança, participação cidadã, proteção, social, educação, direito ao desenvolvimento e direito a ter direitos como pressupostas de uma sociedade democrática e responsável social e ambientalmente.”

Não se pode, de modo algum, desconsiderar que o ensino é um processo sócio-político, portanto, é relevante analisar os aspectos referentes ao poder e todas as implicações decorrentes, que se inter cruzam na realidade escolar e que possivelmente podem elucidar as razões para que a gestão democrática ainda esteja em muitas escolas apenas no ideário constitucional e não no interior dos estabelecimentos de ensino.

Na concepção de Pérez Gómez (2001),

[...] para entender as peculiaridades 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. (PÉREZ GÓMEZ, 2001, p.131-132)

Neste mesmo sentido Azevedo e Mendonça (s.d., p.6) fazem a seguinte colocação: “A construção de práticas e relações democráticas exige que no cotidiano da escola tanto alunos quanto outros membros da comunidade escolar reconheçam as diferenças entre os sujeitos como legítimas.” Deste modo, a escola como um espaço de socialização e criação de conhecimento e valores, é um espaço político-pedagógico, onde em cada situação concreta intervêm interesses, e estabelecem-se poderes e emergem conflitos. As relações de poder e autoridade definem o modo de dizer e de fazer todas as ações na educação e na escola. Neste sentido, cabe destacar a ponderação apresentada por Bordignon (2009) sobre o tema da gestão democrática e das relações estabelecidas no interior da instituição escolar. Para ele algumas questões da organização escolar precisam ser revistas:

Assim, a estrutura tradicional da escola que estabelece relações verticais de poder do sujeito (quem manda, quem ensina) sobre o objeto (quem obedece, quem aprende), precisa ser substituída por estruturas que tenham como fundamento e princípio articulador a organização do trabalho pedagógico construtor da autonomia (estudantes-autores) e, por isso, fundado em relações inter-sujeitos, que geram solidariedade, participação e compromisso. O exercício do poder autocrático e as estruturas verticalizadas são incompatíveis com o projeto pedagógico da educação emancipadora. (BORDIGNON, 2009, p.35)

Neste sentido, Azevedo e Mendonça (s.d) também contribuem para o entendimento da escola que prioriza a participação como espaço para o exercício da democracia:

A escola é um espaço de encontro – de múltiplos sujeitos, de ideias; de conflitos – dos diferentes, dos que pensam diferente e de negociação – dos conflitos, das múltiplas ideias. É nesse lócus de convivência das diferenças, das tensões e negociações que é possível discutir a construção da

democracia, já que a escola também é lugar/ espaço para a democracia. (AZEVEDO; MENDONÇA, s.d., p.3)

Cabe destacar que, para que a participação aconteça de fato, se faz necessária uma comunicação efetiva, sem que fique centralizada em setores ou pessoas, que circule na comunidade escolar. Cultivar o diálogo e manter canais de comunicação permanentemente abertos, como destaca Lück (2009), deve fazer parte da forma de atuação do gestor escolar que prima pela gestão democrática. Para a mesma autora (2009, p.134) “A comunicação e o relacionamento interpessoal são centrais no fazer educacional e na construção da organização social da escola, sendo inerente a esses processos.”

Outro aspecto importante diz respeito ao modo como a escola faz com que aconteça a circulação da informação, visto que este processo pode sofrer atravessamentos devido aos entendimentos e significados diferentes que são atribuídos a um mesmo comunicado, como alerta Lück (2009). E aí, mais uma vez, torna-se muito importante o modo como o gestor escolar vai atuar para que estas divergências não se tornem algo intransponível nas relações entre os diferentes segmentos. É muito importante que o gestor e sua equipe estejam em sintonia com as instâncias colegiadas da escola e incentive a mobilização e organização destas, para permitir que canais de escuta e diálogo estejam de fato abertos com cada um dos segmentos que compõem a comunidade escolar.

Portanto, a comunicação não pode ser unidirecional. Obrigatoriamente o discurso deve ser propositivo, incentivador da reflexão, aberto às críticas, para a construção de um ambiente proativo para a participação plena e a realização de uma educação emancipatória.

A participação com igualdade de oportunidades pode ser efetivada se as instâncias colegiadas forem de fato organizadas e atuantes na escola. Galina e Carbello (s.d) definem que:

As instâncias colegiadas são os espaços de representação dos segmentos da escola: discentes, docentes, pais e comunidade. É pela utilização desses espaços, fruto da conquista da própria comunidade, que a gestão democrática ganha força e pode transformar a realidade escolar. (GALINA; CARBELLO, s.d., p.1)

Cabe lembrar que para Galina e Carbello, além do Conselho Escolar, há na escola outros espaços de participação que se constituem em instâncias colegiadas,

como os Grêmios Estudantis, as Associações de Pais e Mestres e o próprio Conselho de Classe.

Em relação ao Conselho Escolar podemos dizer que este está incorporado ao cotidiano escolar, principalmente porque há legislação específica sobre o papel e as atribuições do mesmo na gestão da escola. Mas, isto não quer dizer que de fato ele funcione de maneira atuante na gestão da escola. Frequentemente os representantes eleitos se afastam e deixam de comparecer às reuniões. Dentre os argumentos que são apresentados estão a falta de tempo, o excesso de trabalho ou mesmo a dificuldade em compreender os temas que são debatidos. Sem dúvida é necessário que dentro do próprio funcionamento do Conselho Escolar sejam previstos espaços para a formação dos seus integrantes, como forma de qualificar a participação de todos os representantes.

Quanto à composição e interação entre os componentes do Conselho Escolar, cabe destacar as reflexões propostas por Bordignon:

O importante é ter clareza de que na organização todos são atores sociais com poder de jogar o seu jogo ou o jogo da missão da organização. O tipo de jogo que os atores jogam é determinado pelas relações internas que a organização cultiva, pela cultura organizacional. Ela determina o sentimento de pertença e a decisão de participação ou o sentimento de exclusão e da omissão. Dependendo de como se situa ou é situado na organização, o ator social, cidadão, joga o jogo: participa, compromete-se, blefa, barganha ou, até, finge que não joga. (BORDIGNON, 2004, *apud* BORDIGNON, 2009, p.35)

É preciso que os Conselhos Escolares sejam o espaço da pluralidade de vozes da comunidade escolar, e que assim cada segmento tenha presente o poder e a força que esta organização coletiva pode exercer na escola de maneira que venha de fato a contribuir para a efetivação da gestão democrática.

Quanto aos Conselhos de Classe, Galina e Carbello (s.d) têm o seguinte entendimento:

O Conselho de classe é um colegiado de natureza consultiva e deliberativa em assuntos didático-pedagógicos e seus objetivos são: avaliar a apropriação pelos alunos dos conteúdos curriculares estabelecidos no Projeto Político Pedagógico da Escola; refletir sobre a relação professor/aluno e analisar a prática pedagógica, buscando alternativas que garantam a efetivação do processo ensino aprendizagem. (GALINA; CARBELLO, s.d., p.16-17)

Assim, o Conselho de Classe seria o momento de refletir tanto sobre o currículo quanto à avaliação, visto que estes temas, que também integram o PPP da escola, são inseparáveis do processo de ensino e aprendizagem.

Através do currículo é que a escola se coloca como agenciadora do saber. No entanto, esse processo de aquisição não pode se dar de forma impositiva, como transmissão de conhecimentos. O currículo é uma construção dinâmica de saberes historicamente acumulados, saberes de vivência e reflexão. Deve estar contextualizado na realidade onde está inserida a escola, para uma caminhada consciente rumo a uma aprendizagem significativa, voltada para as necessidades dos alunos da comunidade. O currículo obrigatoriamente deve ser inclusivo, dando atenção à igualdade e a diferença entre os seres humanos, privilegiando práticas que incluam todos, cada um com a sua especificidade, deve valorizar as diferenças como modo de crescimento mútuo. Com isso, pode superar e modificar representações cristalizadas relativas às questões de gênero, étnicas e deficiências de qualquer tipo. Mas, é importante salientar que um projeto de educação crítico vincula educação e currículo às relações de poder entre professores e alunos.

Para Moreira e Candau (2008) o currículo pode ser entendido como:

[...] as experiências escolares que se desdobram em torno do conhecimento, em meio a relações sociais, e que contribuem para a construção das identidades de nossos/as estudantes. Currículo associa-se, assim, ao conjunto de esforços pedagógicos desenvolvidos, com intenções educativas, nas instituições escolares. (MOREIRA; CANDAU, 2008, p.21)

Quanto à avaliação Fernandes (2008) faz uma interessante reflexão, onde afirma que:

Avaliar é um processo em que realizar provas, testes, atribuir notas ou conceitos representa apenas parte do todo. Avaliar a aprendizagem do estudante não começa nem muito menos termina quando atribuímos uma nota à aprendizagem. A educação escolar é cheia de intenções, visa atingir determinados objetivos educacionais, sejam estes relativos a valores, atitudes ou aos conteúdos escolares. (FERNANDES, 2008, p.35)

Na mesma direção, Veiga (2002) conceitua a avaliação como ato dinâmico que contribui para que o PPP se qualifique, e por envolver tanto professores como alunos, é um ato que precisa estar cercado de cuidados para que não se torne um instrumento de exclusão. Além disto, todo o processo de avaliação não pode abrir mão de ser reflexivo sobre as práticas. Com isto, o conselho de classe poderia

representar o momento privilegiado para discussão e construção de proposições de alternativas para que a avaliação não fique restrita a constatação de problemas.

Considerando todos os aspectos apresentados até aqui, podemos afirmar que a gestão democrática, além de exigir a participação traz em si novas aprendizagens para o conjunto da escola, pois como bem coloca Gohn (2006, p.34) “São aprendizagens que estão gerando saberes. Processos difíceis, tensionados mas educativos para todos, pelo que trazem de novo, pela resistência ou pela reiteração obstinada do velho, que não quer ceder à pressão das novas forças.” A mesma autora afirma ainda que (2006, p.36) “A gestão compartilhada em suas diferentes formas de conselhos, colegiados etc. precisa desenvolver uma cultura participativa nova, que altere as mentalidades, os valores, a forma de conceber a gestão pública em nome dos direitos da maioria [...]”

Tais questões precisam ser pensadas e debatidas no âmbito escolar para que realmente ocorra uma mudança de paradigma e, para que se possa inverter a tradicional lógica vertical de gestão e construir uma nova cultura, com colegiados fortes e representativos. Parece pertinente acrescentar que, diante desta constatação, o nosso papel de gestor é o de assumir e liderar a efetivação do direito à educação de qualidade.

Diante destas considerações, nos deparamos com um grande desafio que é o de romper com uma visão tradicional da escola elitista, conservadora, que reforça em seu meio as desigualdades sociais impostas. Para romper com a escola seletiva e classificatória é que cabe rediscutir e refletir sobre seu verdadeiro papel socializador. Para tanto a reconstrução coletiva do projeto político-pedagógico é primordial, juntamente com a construção das instâncias colegiadas.

3 METODOLOGIA

A metodologia escolhida para desenvolver o Projeto de Intervenção - PI na Escola Azul foi uma pesquisa-ação, na perspectiva apresentada por Tripp (2005, p.446), visto que tal metodologia possibilitou a alternância entre teoria e prática, pois: “Planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhoria de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação”.

O plano de intervenção foi elaborado com o objetivo de refletir e reconstruir coletivamente o PPP com um forte envolvimento da comunidade para uma mudança das práticas cotidianas, com o fortalecimento dos órgãos colegiados, avançando para um processo administrativo pedagógico eficiente e que fizesse prosperar boas relações pessoais, menos hierarquizadas. Assim, o foco do PI foi a reconstrução do PPP e as relações de poder.

Considerando o tema proposto e o período que dispúnhamos para o desenvolvimento das ações do PI, a prioridade foi por estudar os documentos da escola e procurar aprofundar questões relativas ao PPP, uma forma de buscar conhecer a realidade vivida pela escola em relação a estes temas, o que atende a orientação posta por Franco (2005) quando a mesma afirma que:

[...] a pesquisa-ação assume uma postura diferenciada diante do conhecimento, uma vez que busca, ao mesmo tempo, conhecer e intervir na realidade que pesquisa. Essa imbricação entre pesquisa e ação faz com que o pesquisador, inevitavelmente, faça parte do universo pesquisado, o que, de alguma forma, anula a possibilidade de uma postura de neutralidade e de controle das circunstâncias de pesquisa. (FRANCO, 2005, p.490)

Este processo de reflexão sobre a realidade e tomada de decisões sobre as ações a serem desenvolvidas, aproxima-se do que coloca Franco (2005) quando afirma que esta metodologia da pesquisa-ação permite partir tanto da identificação dos problemas, como da localização dos fatores que desencadeiam os mesmos, o que possibilita pensar e propor uma asserção de intervenção.

Com a proposição e efetivação de um comitê comunitário, buscou-se tornar mais dinâmica a localização dos temas e assuntos que precisavam ser discutidos de forma mais urgente, o que permitiria uma análise mais frequente sobre o modo como avançávamos em relação ao foco proposto para o PI. Esta ação também permitiu

seguir a proposta da pesquisa-ação, conforme as características apontadas por Franco (2005, p. 491): “O método deve contemplar o exercício contínuo de espirais cíclicas: planejamento; ação; reflexão; pesquisa; ressignificação; replanejamento, ações cada vez mais ajustadas às necessidades coletivas, reflexões, e assim por diante...”

Na mesma direção, valorizando e enfatizando a reflexão, estão as colocações feitas por Tripp (2005) quando ele faz o seguinte detalhamento:

Uma das razões para não se colocar a reflexão como uma fase distinta no ciclo da investigação-ação é que ela deve ocorrer durante todo o ciclo. O processo começa com reflexão sobre a prática comum a fim de identificar o que melhorar. A reflexão também é essencial para o planejamento eficaz, implementação e monitoramento, e o ciclo termina com uma reflexão sobre o que sucedeu. (TRIPP. 2005, p.454)

Foi a partir deste processo mais reflexivo que percebemos a necessidade de construir e revitalizar os espaços democráticos de participação como o Conselho Escolar, Círculo de Pais, Mestres e Funcionários e o Conselho de Classe Participativo, por serem estes espaços propícios para o debate.

A proposição de reconstituição das instâncias colegiadas passa também pelo que propõe Thiollent (2011):

Na pesquisa-ação os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas. Sem dúvida, a pesquisa-ação exige uma estrutura de relação entre pesquisadores e pessoas da situação investigada que seja de tipo participativo. (THIOLLENT, 2011, p. 21)

A partir da efetivação do comitê comunitário e da reconstituição do Conselho Escolar, outros passos foram sendo pensados para a mobilização da comunidade escolar, e que podem ser vistos como a efetivação dos ciclos da pesquisa-ação e que exigem uma dinâmica onde não haja a interrupção no processo como um todo.

No capítulo seguinte serão detalhadas as ações desenvolvidas e que visaram efetivar o Projeto de Intervenção.

4 AÇÕES ANALISADAS

Considerando-se a necessidade de reformulação do Projeto Político Pedagógico PPP da comunidade escolar da Escola Azul, foi elaborado o Projeto de Intervenção – PI, sendo que para atingir este propósito foram desenvolvidas ações embasadas na Metodologia da Pesquisa-Ação, e que passam a ser analisadas neste capítulo.

4.1 COMITÊ COMUNITÁRIO

Considerando a pouca participação dos educadores nas questões, a primeira ação, que emergiu das discussões, foi a criação do comitê comunitário que teria por objetivo propiciar um espaço dinâmico para a participação de todos, sendo importante para a recomposição dos espaços legítimos de participação, as instâncias colegiadas.

Galina e Carbello sobre essa temática expressam que “[...] pela utilização desses espaços, fruto da conquista da própria comunidade, que a gestão democrática ganha força e pode transformar a realidade escolar”.

A partir daí foi estruturado o Comitê Comunitário que teve sua sede na sala dos professores e como via de comunicação um quadro branco, para acesso de todos. A proposta consistia em registrar neste quadro um problema ou questão, e durante um determinado tempo as pessoas faziam ali o registro das suas sugestões, indicações dos motivos para que tal problema estivesse acontecendo. Com isto, seria aberta a oportunidade para o que foi chamado de consultoria coletiva sobre um problema-discussão estruturada.

Primeiramente o problema da participação nas instâncias colegiadas, como o Conselho Escolar, foi exposto no quadro, para que todos tivesse uma visão clara da situação. Analisamos as razões que impossibilitavam a participação dos professores nas questões da escola.

Verificou-se, então, que as principais razões relativas a reduzida participação dos profissionais eram a falta de tempo disponível e a elevada carga de trabalho. Nessa busca de alternativas tivemos em vista que o que estávamos procurando era uma solução que orientasse a todos, sem entrar no jogo de ganhar

ou perder, por isso as questões submetidas ao Comitê foram denominadas problemas-discussão estruturadas.

Em seguida em pequenas reuniões, nos intervalos ou nas reuniões pedagógicas, foi feito o delineamento conjunto de uma proposta de ação para equacionar o problema, ou para melhorar o trabalho cotidiano. Nessa perspectiva, o que surgiu de mais importante como solução foi a conscientização de que o desinteresse e o individualismo deviam ser superados. Além disso, percebeu-se que a participação de todos era o que viabilizava a democratização do espaço escolar e materializava os projetos para qualificação do ensino.

Cabe acrescentar que participaram dos encontros a equipe diretiva, professores, funcionários e componentes do conselho escolar. Buscamos agilidade na solução das dificuldades diárias em curto prazo.

A partir disso, cresceu a participação nas questões da escola, nesse espaço informal de participação. Superamos a limitação da responsabilidade, já que se percebia no dia-a-dia uma forte tendência, às vezes oculta, dos profissionais de desobrigarem-se à participação e atividades evitando o comprometimento com os resultados, ou seja, falta de iniciativa em assumir ações pelas quais são responsáveis.

Na solução de problemas mais complexos, ainda permaneceram a necessidade de reuniões fora de turno de trabalho, o que acarretou muitas reclamações. E o desafio maior foi conseguir o engajamento de professores que definitivamente não despertaram para a importância da participação. Encaminhou-se a recomposição dos órgãos colegiados, conselho escolar e círculo de Pais, Mestres e Funcionários. Propusemos a construção do espaço de participação para os educandos, com o Conselho de Classe Participativo.

4.2 CONSELHO ESCOLAR E CIRCULO DE PAIS, MESTRES E FUNCIONÁRIOS.

A partir da avaliação positiva do comitê comunitário, que propiciou maior engajamento dos professores, avançamos para a recomposição do Conselho Escolar e Circulo de Pais, Mestres e Funcionários, que se constituem nos espaços legítimos de representatividade.

De acordo com a abordagem de Galina e Carbello (s.d) “O Conselho Escolar é a instituição que coordena a gestão escolar, especialmente no que diz respeito ao

estudo, planejamento e acompanhamento das principais ações no dia-a-dia da escola". (GALINA e CARBELLO (s.d) p.13).

Segundo ainda o pensamento dessas autoras, a atuação do conselho escolar é essencial em uma gestão democrática, já que este é representativo da comunidade e possui um importante papel na construção da cidadania dentro da escola. Sendo assim, o Conselho Escolar se constitui num espaço colegiado onde se efetiva a participação de toda a comunidade escolar e local.

Nesse sentido, cabe salientar, que o Conselho Escolar se constitui como a instância de compartilhamento do poder e refletirá as relações que se estabelecem no cotidiano escolar.

Assim apoiando-nos no pensamento de Werle (2003),

[...] não existe um conselho no vazio, ele é o que a comunidade escolar estabelecer, construir e operacionalizar. Cada conselho tem a face das relações que nele se estabelecem. Se forem relações de responsabilidade, de respeito de construção, então, é assim que vão se constituir as funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras. (WERLE, 2003, apud GALINA; CARBELLO, s.d., p.13)

Sendo assim, para que se cumpra o desafio de ter uma gestão democrática, a participação efetiva da comunidade escolar e local no conselho escolar é fator preponderante.

Outra instância colegiada importante na Escola Azul é o Círculo de Pais, Mestres e Funcionários – CPMF, pois o mesmo possibilita a integração entre a comunidade e a instituição em outra perspectiva, já que a forma de composição e participação difere do Conselho Escolar. Entre múltiplos fatores que podem ser destacados, Galina e Carbello afirmam:

Atualmente o espaço de participação da APMF é muito amplo. Além de gerenciar o financeiro da escola, tem como atribuições: acompanhar o desenvolvimento da proposta pedagógica, sugerindo as alterações que julgar necessárias ao Conselho Escolar [...] mobilizar a comunidade escolar na perspectiva de sua organização enquanto órgão representativo, para que esta comunidade expresse suas expectativas e necessidades. (GALINA e CARBELLO, s.d, p.14.15)

A partir destas considerações, foi deliberada coletivamente a abertura do processo eletivo para provimento no conselho escolar no segmento professor, e no CPMF no segmento funcionários.

No que tange a participação, registrou-se grande mobilização dos profissionais da escola em todos os momentos solicitados. O maior desafio foi

manter os debates numa perspectiva proativa, fugindo dos momentos de descarregar frustrações. A eleição para os dois órgãos colegiados aconteceu no dia 11 de maio de 2015 e a posse dos membros eleitos aconteceu no dia 15 de maio de 2015, já na primeira reunião.

Considerando o foco do Projeto de Intervenção é possível afirmar que esta ação trouxe resultados além do esperado. Muitos professores concordaram em candidatar-se e a comunidade compareceu à escola para a eleição, demonstrando interesse em participar da escolha dos seus representantes. Apesar de uma normal resistência e do desafio de envolver a comunidade, ao final do processo, posso afirmar que a gestão participativa está indo por um caminho bastante positivo e que gerará resultados positivos para todos.

4.3 CONSELHO DE CLASSE PARTICIPATIVO

Após as reflexões coletivas percebemos a importância de avançarmos para práticas que viabilizassem a maior participação dos alunos na construção do seu conhecimento.

No dia 24 de fevereiro de 2015 discutimos a efetivação e a participação do educando no processo de avaliação da sua aprendizagem. Utilizamos o comitê comunitário para orientarmos a reflexão sobre essa ação, assunto muito polemizado entre os educadores.

Partiu-se da premissa expressa por Galina e Carbello de que o conselho de classe deve fazer uma avaliação não somente do aluno, mas também do professor e de sua metodologia e a partir daí alterar suas estratégias para “[...] solucionar ou amenizar problemas decorrentes do processo ensino-aprendizagem”. (GALINA e CARBELO (s.d., p.17)

E é neste momento, segundo as autoras, que temos que ter clareza dos objetivos do Conselho de Classe e lembram o que Veiga (2004) comenta sobre o tema:

O Conselho de Classe é uma instância contraditória. De um lado, ele se reduz em grande parte, em um mecanismo de reforço das tensões e conflitos, com vistas à manutenção da estrutura vigente, tornando-se peça chave para o fortalecimento da fragmentação e da burocratização do processo de trabalho pedagógico. Por outro lado, o Conselho de Classe pode ser concebido como uma instância colegiada que, ao buscar a superação da organização prescritiva e burocrática, se preocupa com

processos avaliativos capazes de reconfigura o conhecimento, de rever as relações pedagógicas alternativa e contribuir para alterar a própria organização do trabalho pedagógico. (VEIGA, 2004, apud GALINA e CARBELLO, s.d, p.17)

Os questionamentos feitos na referência embasaram as discussões, então, nessa perspectiva e utilizando o comitê comunitário, para orientarmos a reflexão sobre essa ação, muito polemizada entre educadores, colocamos em pauta duas perguntas: Quais os entraves que impossibilitam essa participação? Quais os aspectos positivos do Conselho de Classe ser participativo?

As ponderações sobre as questões vieram também por escrito para a reunião pedagógica do dia 25 de fevereiro de 2015.

As ideias que predominaram quanto aos aspectos positivos do conselho de classe ser participativo foram: a melhoria da qualidade da aprendizagem; troca de informações entre educadores e educandos; uma reflexão mútua sobre métodos e atitudes que irão redirecionar os caminhos da aprendizagem. Quanto aos entraves que impossibilitam essa participação apareceram as seguintes questões: falta de autocrítica por parte de alunos e professores; receio dos profissionais de ouvirem críticas; falta de preparo e interesse dos alunos em participar. Nesta data, após as discussões, determinamos a construção coletiva de um regramento para o Conselho de Classe Participativo.

A partir daí, analisamos os pontos positivos desta ação e verificamos que a participação plena de todos os professores, assim como o empenho mútuo para acordarmos sobre o tema, e mesmo os educadores que tiveram uma postura defensiva inicialmente, acabaram concordando com a ação. O assunto gerou polêmica e queixas sobre outras experiências semelhantes. A partir desta ação, encaminhou-se a elaboração de regras para o Conselho de Classe ser participativo. Cabe destacar que esta importante estratégia de participação do educando, portanto agregadora de qualidade na aprendizagem, ainda é temida pelos profissionais. Apesar de reconhecerem que esta prática possibilita um grande avanço qualitativo para o ensino.

Sobre a função do Conselho de Classe Participativo convém destacar a abordagem de Paro (s.d) quando este afirma que:

O Conselho de classe participativa tem papel predominante na avaliação escolar e pode ser de importância determinante na participação de estudantes (e mesmo de pais) nas tomadas de decisões a respeito do

desempenho pedagógico de professores e demais educadores. (PARO, s.d, p.2)

O autor ainda comenta sobre a falta de exercício dessa prática no cotidiano escolar. Mas chama a atenção para o fato de que representa “[...] uma concepção segundo a qual os usuários têm o direito de se familiarizarem com o modo de agir pedagógico da escola e podem contribuir com sua opinião, expectativas e interesses para a prática pedagógica mais adequada”. (PARO, s.d, p.2)

Somente assim se conseguirá a adesão e comprometimento de professores e alunos com alcance dos propósitos da escola, ou seja, que eles assumam de maneira responsável, uma parte da definição e execução das regras e das decisões coletivas.

Esta releitura se faz premente, conquanto a participação do grande grupo para a concretude do direito à educação de qualidade e de uma gestão democrática, em todos os níveis de ensino, não pode ser mais sucateada, distorcida, deve ser verdadeiramente representativa. Atingindo-se assim a melhoria da qualidade da educação com uma escola cidadã.

Para finalizar, cabe salientar que os Conselhos de Classe do primeiro e segundo trimestres de 2015 não foram ainda com a participação dos estudantes. No terceiro trimestre vamos executar o primeiro conselho participativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento da pesquisa-ação para realizar o Projeto de Intervenção na Escola Azul, foi possível notar a crescente mudança comportamental do grupo no cotidiano. Lentamente os profissionais foram agregando-se ao trabalho e contribuindo para a resignificação do espaço escolar.

A partir da análise e do estudo sobre a Gestão Democrática tendo por base o referencial teórico disponibilizado através do curso de foi possível verificar que para efetivar a gestão democrática e o direito à educação precisamos avançar para além do processo de eleição de diretores e o acesso à escola. É preciso democratizar as relações que ocorrem no interior da escola entre os diferentes segmentos e também construir práticas pedagógicas que permitam a permanência dos alunos com qualidade de aprendizagem.

Esse é o único caminho para qualificar o ensino brasileiro. A democracia é construída coletivamente, portanto está nas mãos de professores, alunos e da comunidade, assim como a melhoria do ensino através de uma efetiva participação. E mais, valorizar profissionais e alunos é, também, uma característica da gestão democrática. É preciso incentivar o melhor de cada um para trabalharem em prol do conjunto, respeitando a diversidade e permitindo que todos participem do processo educacional.

Nesse sentido, o Projeto Político-Pedagógico é o documento representativo da comunidade, portanto, é importante que seja construído coletivamente e reavaliado sempre que necessário, e que conte com todas as instâncias de participação na sua elaboração, pois assim o documento terá a legitimidade conferida pela participação da comunidade escolar.

Para o sucesso dessas iniciativas todo o planejamento deve passar por uma avaliação crítica e minuciosa, que envolva gestores, alunos e a comunidade geral. Nessa perspectiva, podemos pensar ações que nos encaminharão para a realização desses objetivos.

Houve grande mobilização em busca de mudanças para melhoria do trabalho pedagógico, com a compreensão de que quando há acordos claros entre as pessoas, os esforços de todos passam a ser direcionados para encaminhamento de

providências necessárias para materializar-se nos fazeres escolares do dia-a-dia os objetivos almejados.

A partir daí, para possibilitar às pessoas espaços e orientação para que elas pudessem com autonomia efetivar a participação surgiu o comitê comunitário, e o mesmo criou um fluxo constante e aberto de comunicação.

Mas a necessidade de recomposição dos órgãos colegiados, legítimos espaços de representatividade, ainda demorou um tempo para se efetivar. Foi no debate para compreender os motivos deste esvaziamento das instâncias colegiadas que surgiu a necessidade de reflexão sobre as relações de poder. Cabe lembrar que o poder é inerente às relações humanas, portanto se pretendemos que a escola seja democrática, o poder deverá ser exercido em níveis variados, dando lugar as relações horizontais, nunca verticais ou autoritárias. O poder é a expressão da dinâmica social, é construído democraticamente.

Os princípios de democracia como participação se efetivam nas instituições através dos órgãos colegiados, e no interior destas instâncias é que fica claro como se dão as relações de poder no âmbito da instituição.

Assim conseguimos recompor o Conselho Escolar e o Círculo de Pais, Mestres e Funcionários devido a conscientização quanto a importância da participação através do exercício do direito de ter opiniões. A educação é um direito fundamental logo é dever dos profissionais garantir sua qualidade social e a formação de cidadãos.

Neste sentido, a atuação tanto do Conselho Escolar, como do Círculo de Pais, Mestres e Funcionários, é essencial, pois dão legitimidade e condições para a participação na tomada de decisões dentro dos estabelecimentos de ensino.

É importante comentar que a ação mais polêmica, e que necessita de maior aprofundamento das discussões, foi o conselho de classe participativa. O regimento para sua implantação ainda está em construção. Contudo, todos estão conscientes da importância dessa ação, é o caminho para a construção da cidadania.

Somente assim, o aluno poderá tornar-se sujeito do seu processo de aprendizagem. Cabe salientar, se a gestão democrática deve ser voltada para o bem comum, comprometida com o pleno desenvolvimento da cidadania e com a garantia do direito à educação de qualidade, e, com a participação de todos os envolvidos no

processo educacional, não pode dispensar a participação do educando no fechamento do processo avaliativo.

Para finalizar, cabe comentar que a reconstrução do projeto político-pedagógico tem avançado a cada reunião pedagógica, contemplando todos os temas debatidos e executados nesta pesquisa-ação.

Por fim, é importante salientar, como gestora, o quanto o desenvolvimento desta pesquisa-ação, proposta do curso de especialização agregou de conhecimento e experiências inovadoras no meu trabalho. Conceitos importantes como inclusão/exclusão, diversidade, participação passaram a ser vivenciados no âmbito da escola.

E mais, possibilitou a qualificação do trabalho com novas práticas educativas, adequadas a processos de emancipação humana que supõe pensar coletivamente o trabalho docente, comprometido com o social. Isto significa dizer, que um profissional democrático é aquele que sabe fazer uso inteligente de sua autoridade, negociando com os alunos a construção da aprendizagem, critérios de avaliação, normas de conduta, tornando-os também responsáveis pela qualidade do processo educativo.

Quer dizer, assumir e dar responsabilidade democraticamente, que no contexto social educativo será primordial para formar alunos que vão valorizar e vivenciar a relação de reciprocidade: respeitar e ser respeitado, base para todas as relações sociais e políticas, conseqüentemente para a formação de cidadãos.

Por último, mas não menos importante, este trabalho possibilitou por parte de todos os educadores o exercício da leitura e interpretação coletiva das formas diversas de expressão do poder. Esta releitura foi importante, conquanto a participação do grande grupo professores, funcionários e pais é que concretiza a gestão democrática na escola. Atingindo-se assim a melhoria da qualidade do ensino com uma escola cidadã.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Elder dos Santos; MENDONÇA, Marcela Paula de. **Democracia e cotidiano escolar: a escola como possibilidade de participação**. Texto da Biblioteca do Curso de Especialização da Escola de Gestores, da Sala Ambiente Planejamento e Práticas da Gestão Escolar. Disponível em: <http://escolabompastor.weebly.com/uploads/1/2/5/7/12579111/democracia_e_cotidiano_escolar_-_a_escola_como_posibilidade_de_participacao.pdf> Acesso em: 06.out.2015.

BRASIL. LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional – LDBEN de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm > Acesso em: 06.out.2015.

BORDIGNON, Genuino. Desafios da gestão democrática da educação: nos sistemas de ensino e nas escolas públicas. In: **Salto para o futuro**, Boletim 19, p. 31-39, 2005. Disponível em: < http://cdnbi.tvescola.org.br/resources/VMSResources/contents/document/publication_sSeries/151253Gestaodemocratica.pdf > Acesso em: 10.out.2015.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. ANPAE. v. 23, n. 3, 2007.

FERNANDES, Cláudia de Oliveira. Currículo e Avaliação. In: **Salto para o futuro**, Boletim 17, p.34-42, 2007. Disponível em: < <http://educacao.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-praxis-pedagogicas/CURR%C3%8DCULO/Indagacoes-sobre-o-curriculo-no-Ensino-Fundamental.pdf#page=20> > Acesso em: 10.out.2015.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. Pedagogia da Pesquisa-Ação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005.

GALINA, Irene de Fátima ; CARBELLO, Sandra Regina Cassol. **Instâncias Colegiadas: espaços de Participação na Gestão Democrática da Escola Pública**. Disponível em: www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1090-4.pdf Acesso em: 04.jan.2015.

PÉREZ GÓMES, Angel Ignácio. **A Cultura Escolar na Sociedade Neoliberal**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org). **Gestão Educacional: Novos Olhares, Novas Abordagens**. Petrópolis: Vozes. 2005.

GOHN, Maria da Gloria . Educação não-formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas. In: **Revista Ensaio-Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 14, n. 50, p. 11-25. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ensaio/v14n50/30405.pdf>> Acesso em: 10.out.2015

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa; CANDAU, Vera Maria. Currículo, conhecimento e cultura. In: **Salto para o futuro**, Boletim 17, p. 20-29, 2007. Disponível em: < <http://educacao.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-praxis-pedagogicas/CURR%C3%8DCULO/Indagacoes-sobre-o-curriculo-no-Ensino-Fundamental.pdf#page=20>> Acesso em: 10.out.2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Como fazer pesquisa-ação?** s.d. Disponível em: <http://www.ic.ufmt.br:8080/c/document_library/get_file?p_l_id=12683&folderId=53266&name=DLFE-2406.pdf> Acesso em: 04.nov.2014.

PARO, Vitor Henrique. **Estrutura da Escola e Prática Educacional Democrática**. USP. GT: Estado e política Educacional / n.05 . s.d. p 01- 16.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez Editora, 18ª ed, 2011.

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: CNTE, v. 7, n. 12, p. 159-166, jan./jun. 2013.

_____. Projeto Político-Pedagógico da Escola: Uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org) **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus Editora, p.11-36, 14ª edição, 2002.

VIRGÍNIO, Alexandre Silva; BITTENCOURT, Jaqueline Marcela Villafuerte. O direito à educação na formação dos gestores escolares. In: In: SILVA, Maria Beatriz Gomes da; FLORES, Maria Luiza Rodrigues (Orgs.). **Formação a distância para gestores da Educação Básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: p. 137-158, Evangraf, 2014.