

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

Sônia Suzana Farias Weber

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA ESCOLA: A GESTÃO
DEMOCRÁTICA COMO MECANISMO DE VALORIZAÇÃO DA
APRENDIZAGEM DO ALUNO**

SANTA MARIA

2015

Sônia Suzana Farias Weber

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA ESCOLA: A GESTÃO
DEMOCRÁTICA COMO MECANISMO DE VALORIZAÇÃO DA
APRENDIZAGEM DO ALUNO**

Trabalho Final de Conclusão do
Curso (TCC) desenvolvido no Curso
de Especialização em Gestão
Escolar, na modalidade à distância,
da Faculdade de Educação, da
Universidade Federal do Rio Grande
do Sul.

Orientadora Professora: Dra. Daniela
Oliveira Pires

SANTA MARIA

2015

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido ao longo do Curso de Especialização em Gestão Escolar, modalidade à distância, Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Constitui-se em uma análise das ações da gestão, tendo como foco a "**Mudança Organizacional na Escola: A gestão democrática como mecanismo de valorização da aprendizagem do aluno**". Nosso objetivo geral da pesquisa foi analisar as ações organizacionais da escola com vistas ao desenvolvimento da aprendizagem dos alunos, tomando como fundamento a gestão democrática na educação, na busca pela integração e desenvolvimento dos projetos formativos junto ao Projeto Político Pedagógico – PPP. As ações e mudanças propostas vem sendo implementadas no Colégio Estadual Manoel Ribas desde o ano de 2012, como parte de um projeto maior de reestruturação curricular, mas observadas e analisadas em 2014 e 2015. Alguns dos autores que deram suporte para as nossas reflexões foram: Candau (2012), Cury (2007), Demo (2007), Franco (2005), Veiga (2009) e Bitencourt (2014). A pesquisa-ação foi utilizada como forma de investigação e intervenção na realidade; sendo as principais ações e resultados esperados previstos no PPP, o qual se encontra em fase de finalização. Algumas descritas no texto a seguir, o qual trata no capítulo 1: o PPP como mecanismo de gestão democrática, seus conceitos e significados no cenário educacional atual e o direito à educação, o planejamento e as práticas de gestão escolar, juntamente com seus diferentes segmentos, como forma de participação coletiva; no capítulo 3: abordamos as mudanças organizacionais da escola, considerando a situação atual, bem como os desafios do gestor para articular a gestão cidadã e compartilhada com seus segmentos. As mudanças necessárias implicam numa nova organização da escola, no que se refere à gestão escolar e à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, as quais envolvem: estrutura física, recursos financeiros, material didático, planejamento pedagógico e equipamentos necessários para o desenvolvimento da aprendizagem, bem como recursos humanos necessários para sua plena efetivação.

Palavras-chave: Gestão. Participação. Construção.

SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 5 |
| 2 O COLÉGIO ESTADUAL MANOEL RIBAS NO CENÁRIO EDUCACIONAL ATUAL | 10 |
| 2.1 O Projeto Político Pedagógico – PPP: mecanismo de gestão democrática | 13 |
| 2.1.1 O PPP: Conceitos e Significados | 13 |
| 2.2 O cenário educacional atual e o direito à educação | 15 |
| 3 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS DA ESCOLA: A FORMAÇÃO DO EDUCANDO PARA A VIVÊNCIA ESCOLAR..... | 29 |
| 3.1 O Diagnóstico da situação escolar: dados apresentados pela análise dos instrumentos de coleta | 29 |
| 3.2 Os Desafios do gestor para mudanças organizacionais na Escola: A articulação entre gestão cidadã e compartilhada e seus segmentos | 34 |
| 4 CONCLUSÃO | 38 |
| 5 REFERÊNCIAS..... | 42 |
| ANEXOS | 44 |
| ANEXO I – Regimento do Colégio Estadual Manoel Ribas – Ensino Médio Politécnico..... | 44 |
| APÊNDICE..... | 45 |
| APÊNDICE I - Questionário Aplicado à Comunidade Escolar – Segmento Pais - Colégio Estadual Manoel Ribas - Maneco | 45 |

1 INTRODUÇÃO

Nosso objetivo geral da pesquisa foi “analisar as ações organizacionais da escola com vistas ao desenvolvimento da aprendizagem dos alunos, tomando como fundamento a gestão democrática na educação”, buscando integrar e desenvolver os projetos formativos vinculados ao Projeto Político Pedagógico - PPP, com a finalidade de fazer com que o aluno torne-se sujeito de efetiva participação e construção de seu processo de aprendizagem e membro atuante da comunidade escolar. Sendo esta uma proposta em desenvolvimento, operacionalizada pela disciplina de Seminário Integrado com apoio da equipe diretiva e da comunidade escolar. O foco da Pesquisa foi em relação à "**Mudança Organizacional na Escola: A gestão democrática como mecanismo de valorização da aprendizagem do aluno**".

Para pôr em prática nosso objetivo buscamos desenvolver e ampliar os projetos trabalhados para a construção dos conhecimentos, incluindo valores e atitudes necessários para a formação integral do aluno, para o bom andamento do processo educativo e a preservação do bem público e espaço de todos, os quais estejam vinculados ao PPP e à efetiva participação dos alunos. Bem como, possam estar destinados à desenvolver práticas na comunidade escolar que levem à uma mudança de postura e atitudes com o ambiente e o espaço escolar, o cumprimento das regras sociais e de convívio mútuo, construídas e estabelecidas no Colégio por todos, no qual nossos alunos convivem e passam a maior parte de seu tempo, diariamente.

Os principais autores que inspiraram nossas reflexões a partir da prática vivenciada, foram: Candau (2012), Cury (2007), Demo (2007), Franco (2005), Veiga (2009) e Bitencourt (2014). Estes referenciais embasaram inicialmente o texto, constituindo a base legal e teórica para as análises que realizamos posteriormente, juntamente com as ações e possibilidades de resultados desta pesquisa.

A pesquisa-ação norteou o desenvolvimento deste trabalho, uma vez que a mesma visa produzir ações que resultem em mudanças, devendo trazer clareza e compreensão do que se está buscando, com grandes possibilidades de usos e aplicações.

A mesma pode ser utilizada pelo professor individualmente em seu trabalho de sala de aula, para produzir determinadas mudanças ou melhorias no processo de ensino-aprendizagem; por um grupo que trabalha a pesquisa, assessorados ou não por pesquisador externo e ainda, por professores que trabalham com uma equipe de pesquisadores ou um pesquisador.

A pesquisa-ação procura a mudança para melhorar, devendo seguir alguns passos sobre os quais alguns autores apontam como sendo os seus principais objetivos:

- Melhorar a prática dos participantes, bem como sua compreensão e a situação onde se produz essa prática.
- Envolver e assegurar a participação dos integrantes do processo e organização democrática da ação, propiciando o compromisso destes com a mudança.

Para tanto, a pesquisa-ação deve seguir as seguintes etapas: diagnóstico, ação, avaliação e reflexão. Nesse sentido, buscamos desenvolver a pesquisa-ação, considerando o conceito sobre o tema apontado pela autora Maria Amélia S. Franco (2005), considerando que a pesquisa e a ação podem e devem caminhar juntas quando se pretende transformar a prática, tendo como eixo caracterizador da pesquisa-ação, a direção, o sentido e a intencionalidade da transformação.

Toda metodologia de pesquisa deve considerar as diversas tendências ideológicas do pesquisador ou do grupo, as quais podem influenciar na escolha do marco ou referencial teórico, na interpretação dos resultados e nas conclusões do trabalho.

Educar e aprender pela pesquisa, é fundamentar a importância da pesquisa para a educação, até torná-la a maneira escolar e acadêmica de educar e aprender. Educar pela pesquisa exige que o profissional da educação seja pesquisador, maneje a pesquisa como princípio científico educativo e que esta seja uma atitude cotidiana, que a torne o instrumento principal do processo educativo, o aluno deixa de ser um objeto de ensino para tornar-se um parceiro de trabalho.

Para Demo (2007), a educação deve ser pensada como processo de formação de competências humanas, com qualidade formal e política, através do conhecimento inovador (conhecimento crítico e criativo) o qual é a principal

alavanca para a formação e intervenção (ética da competência). O critério diferencial é o questionamento reconstrutivo, para a formação do sujeito competente e do conhecimento inovador e sempre renovado, englobando teoria e prática, qualidade formal e política, inovação e ética. Segundo o autor, o espírito da pesquisa é o mesmo em todo o percurso da educação escolar, desde a educação infantil até a pós-graduação.

A pesquisa entendida como atitude e atividade didática cotidiana para aprender, requer que se faça uma leitura crítica da realidade, reconstruindo processos de aprendizagem e produtos específicos. “Trata-se de ler a realidade de modo questionador e reconstruí-la como sujeito competente” (Demo, 2007, p.12), na condição de saber fazer e, sobretudo refazer permanentemente nossa relação com a sociedade e com a natureza, tendo como instrumento o conhecimento inovador, adquirido através do questionamento permanente na busca pela formação da autonomia crítica e criativa do sujeito histórico e competente.

As atividades desenvolvidas ao longo do PI foram planejadas para serem executadas durante o processo de construção participativa do PPP ao final de 2014 e ao longo do ano de 2015, sendo uma das metas envolver toda a comunidade escolar. Pois, um dos nossos grandes desafios é este, fazer com que a comunidade escolar, segmento pais, tenha uma participação mais efetiva e o envolvimento de toda a comunidade nas ações e atividades do Colégio.

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa-ação, os instrumentos utilizados para a coleta das informações, foram: reuniões de avaliação realizadas com toda a comunidade escolar ao longo do período letivo e questionários, aplicados junto a pais na reunião inicial de abertura do ano letivo e alunos na disciplina de Seminário Integrado.

As ações desenvolvidas com a participação da comunidade escolar, para a coleta de informações e definição das atividades e papéis de cada indivíduo ao longo do desenvolvimento do projeto foram:

1. Reuniões de avaliação com a Equipe Diretiva, Comunidade Escolar e segmentos da comunidade - SEAP – Sistema de avaliação participativo, a partir das metas estabelecidas no plano de gestão.

2. Conhecimento da realidade da comunidade escolar, aplicação de instrumento da pesquisa sócio antropológica junto aos pais e alunos, questionário (anexo I).
3. Estudo da história e do patrimônio do Colégio na disciplina Seminário Integrado, com os alunos e orientação dos professores.
4. Conscientização e mobilização dos pais e alunos pelos professores e alunos, para as atividades/ações a serem desenvolvidas em prol da manutenção, revitalização e conservação dos espaços e áreas de utilização pelos alunos no Colégio.
5. Adesão dos alunos ao projeto e a divisão de tarefas a serem desenvolvidas durante o período de aplicação deste projeto.
6. Ações de manutenção, organização e preservação dos espaços escolares, sugeridas e propostas por parte dos alunos, a serem desenvolvidas por eles ao longo do ano letivo.
7. Construção, orientações e defesa do trabalho final de conclusão do curso.

Nesse sentido, o foco de nosso trabalho foi em relação “às mudanças organizacionais na Escola, pensada e planejada para se constituir em um espaço democrático e de valorização da aprendizagem do aluno”.

Este trabalho está fundamentado no fato de sermos uma comunidade escolar constituída por um público oriundo de diferentes regiões da cidade de Santa Maria, bem como de outras cidades. Diante disto, muitos de nossos alunos não desenvolvem uma identidade com o Colégio, o que faz com que não tenham o cuidado e carinho necessários pelo espaço e ambiente escolar, jogando lixo no pátio, gerando descuidos com a pintura e paredes das salas de aulas e banheiros, depredações de classes e cadeiras, pichações em paredes, entre outras situações.

Alguns alunos ainda não se identificam com o Colégio, pois não desenvolveram valores e atitudes necessárias para preservar o bem público e o espaço de todos, demonstrando uma revolta velada pela estrutura física e pelas regras sociais construídas para o convívio mútuo, as quais encontram-se regimentadas e em pleno vigor no nosso Colégio.

Para operacionalizar e atingir nosso objetivo, buscamos vincular os projetos de aprendizagem desenvolvidos no Colégio e suas formações, ao

PPP, com uma participação e construção efetiva de todos os alunos, onde os mesmos possam estar integrados às práticas na comunidade escolar, que levem à formação e aprendizagem por meio de atividades didáticas voltadas e pensadas para a formação de nossos alunos nos campos: conceitual, procedimental e principalmente atitudinal, no espaço de formação e convivência diária.

Nosso Colégio possui uma realidade temporal instituída, previamente definida pelo calendário escolar na qual se desenvolve historicamente, sob as orientações planejadas e sob a gestão de um corpo docente, que assegura ações educativas no interior da mesma, sempre com a presença do movimento estabelecido. Uma vez que isto ocorra, temos de cultivá-lo, ou seja, devemos compreender o tempo escolar como algo dinâmico e não simplesmente linear e sequencial.

Assim, tornar a escola instituinte é conhecer o que é instituído. Significa rever a sua história, os seus currículos, os seus métodos de ensino e de avaliação, dialogar com o conjunto de profissionais e alunos, enfim, repensar a sua própria finalidade social. Considerar o tempo do que foi instituído para evitar lacunas, para reconfigurar identidades onde não se perca o vínculo com a própria história e isso significa inovar a escola na vertente de um tempo contemporâneo.

2 O COLÉGIO ESTADUAL MANOEL RIBAS NO CENÁRIO EDUCACIONAL ATUAL

A pesquisa desenvolveu-se no âmbito do Colégio Estadual Manoel Ribas – na modalidade de Ensino Médio Politécnico, o qual foi criado no ano de 1951, tendo completado em 2015, 62 anos de educação e formação. Situa-se no centro da cidade de Santa Maria/RS, recebendo anualmente cerca de 1800 alunos, nas modalidades de Ensino Médio Politécnico e EJA e, cerca de 130 professores e 40 funcionários para atender nossos alunos.

A comunidade escolar manoelribana não possui uma característica específica sendo bastante heterogênea, considerando que nosso público é oriundo de todas as regiões da cidade de Santa Maria, com interesses e aspirações diversificadas. O que, de certa forma torna as ações efetivas e pontuais mais difíceis, administrativas e/ou pedagógicas, pois não temos uma comunidade com uma determinada característica.

Nossos alunos são oriundos de diferentes regiões da cidade de Santa Maria, buscam nosso Colégio devido ao acesso facilitado do transporte coletivo e por ser considerada uma Instituição de excelência. Afirmação esta reforçada pelas palavras de pais e alunos que por ele já passaram e de nossos alunos atuais, que buscam em nosso espaço pedagógico uma oportunidade de construção de aprendizagem .

Após a conclusão do Ensino Médio os alunos almejam ingressar em um curso superior, por meio do Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM ou, se possível em alguns casos, adquirir uma profissionalização mais imediata, realizando cursos técnicos concomitantes ou pós médios, para que assim possam ter uma renda que venha subsidiar seus estudos e qualificações posteriores.

Muitos de nossos ex alunos, atualmente, destacam-se por suas atuações na sociedade atual. São eles: representantes do poder público, tais como: prefeitos e vices, ex governador, professores, ministros, deputados, juízes, médicos, advogados, técnicos, profissionais da indústria e do comércio, exército, entre tantos outros os quais encontram-se espalhados por todo o mundo. Pois, como instituição de educação, nos destacamos nacionalmente e internacionalmente, pela formação e atuação de lideranças.

No cenário atual, nos encontramos em fase de estudos e discussões com os professores e a comunidade escolar, momentos que apontam mudanças a ocorrer em nosso Colégio, algumas determinadas via mantenedora através da Secretaria Estadual de Educação para o Ensino Médio Politécnico; outras, agregadas às orientações e atividades a desenvolver e implementar, referentes ao Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio, oriundas da necessidade de reestruturação e reorganização de nosso colégio. Muitas dessas mudanças foram apontadas nas avaliações anuais realizadas junto à toda a comunidade escolar ao final de cada ano letivo.

As mudanças que se apresentam na sociedade contemporânea geram necessidades, inicialmente de estudar as orientações e metodologias junto aos professores para, posteriormente, coletar junto aos segmentos sugestões de estratégias e ações, traçando e definindo a escola que se quer construir ou que se pode neste processo, e os caminhos que se busca trilhar a partir de então.

Muitos de nossos alunos não possuem uma identidade com o Colégio, isto faz com que não tenham o cuidado e carinho necessários pelo espaço e ambiente escolar. Isto gera lixo jogado no pátio, descuidos com a pintura e paredes das salas de aulas e banheiros, depredação de classes e cadeiras, pichações em paredes, entre outras situações que em nada condizem com o processo de formação, o qual priorizamos nesta Instituição de ensino, voltada a desenvolver aprendizagens não somente nos campos conceituais, mas também nos campos procedimentais e atitudinais.

As atividades desenvolvidas ao longo do projeto foram planejadas e executadas durante o processo de construção participativa do PPP e após, pois este ainda se estende ao longo do ano de 2015. Sendo que, uma das metas estabelecidas a de envolver toda a comunidade escolar foi concretizada, mesmo considerando a participação de um dos segmentos pouco expressiva, pois torna-se imprescindível o envolvimento de toda a comunidade escolar nas ações e atividades que dizem respeito ao Colégio e toda sua comunidade.

É através do projeto político pedagógico que se ganhará em riqueza e diversidade, por meio da consideração e do envolvimento dos profissionais da educação neste processo, a fim de propiciar as melhorias necessárias para todos. A sala de aula é um espaço privilegiado do ambiente escolar e do fazer

docente, é o lugar apropriado do direito de aprender do discente, onde se projeta um mundo que vai rompendo as fronteiras e revelando o caráter universal do conhecimento e sua relação com o homem.

Este processo, iniciado pela elaboração do projeto pedagógico, deve contar com a participação de todos os profissionais da educação. Sendo, a gestão deste projeto uma tarefa coletiva do corpo docente, liderado pela equipe gestora responsável, com o objetivo de construir um novo princípio de educacional, garantindo os padrões de qualidade necessários.

Estamos no limiar de um novo tempo que se confronta com novos desafios históricos, sociais e educacionais. Desafios que justificam a existência da escola como “expressão do investimento decisivo dos Estados na sua consolidação e expansão” (VEIGA apud TRINDADE, 2009, p. 16).

A escola ao desencadear a organização instituída, procura assumir um conjunto de fatores políticos, sociais, culturais e educacionais criados e recriados pelas relações entre os indivíduos e o dia a dia desta, caracterizada como um espaço relacional, um espaço sujeito a compromissos, colaboração e participação; sendo organizado de forma plural e diversa, permitindo compreender a natureza desse espaço educativo, das relações e interações que aí ocorrem.

Logo, penso que a escola caracterizada como um espaço em que se desenvolvem as relações entre indivíduos de diferentes culturas e também onde ocorrem diferentes comportamentos, tradições, costumes, ideias, opiniões, valores, expectativas, anseios, rotinas, entre outros, tem de propiciar ao aluno participar da construção do processo educativo no qual está inserido, começando pela valorização, preservação e viabilização ao acesso a esse local de múltiplas diversidades e possibilidades.

Concordo com os autores quando afirmam que participar efetivamente de um processo de mudanças, requer que os sujeitos conheçam e atuem na construção dos processos históricos metodológicos e administrativos da instituição. E o ponto inicial desse processo é a participação na construção e efetivação do Projeto Político Pedagógico da instituição, como mecanismo de estabelecer a gestão democrática.

2.1 O Projeto Político Pedagógico – PPP: mecanismo de gestão democrática

De acordo com os autores que embasaram este trabalho, alguns deles citados a seguir, o Projeto Político Pedagógico – PPP é um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano na escola, só que de forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o principal, participativa.

Nesse sentido, buscamos caracterizá-lo, definindo e dando significado para alguns termos os quais consideramos imprescindível esclarecer, apresentando brevemente o cenário educacional atual e o papel e direito à educação na contemporaneidade.

2.1.1 O PPP: Conceitos e Significados

O PPP é caracterizado como uma metodologia de trabalho que possibilita ressignificar a ação de todos os agentes da Instituição, sendo chamado de político porque reflete as opções e escolhas de caminhos e prioridades na formação do cidadão, como membro transformador da sociedade em que vive. Chamamos de pedagógico porque expressa as atividades pedagógicas e didáticas que levam a escola a alcançar os seus objetivos educacionais.

Gandin defende a construção coletiva do projeto político pedagógico, como o caminho a se estabelecer para a efetivação das ações necessárias a serem desenvolvidas ao longo do processo educativo. Ferreira em seu artigo, ao citar Paro (1999), aponta a necessidade de se estabelecer uma administração que possua planejamento e estratégias que possam viabilizar financeiramente os projetos, através da utilização racional dos recursos para obtenção de determinados fins, a fim de que os projetos possam minimamente ser efetivados, uma vez que a definição das ações torna-se imprescindível para que se possa ter uma maior abrangência.

O Planejamento Educacional e o Projeto Político Pedagógico têm como um de seus objetivos é evidenciar a importância do processo de planejamento, sendo sistematizador das práticas pedagógicas e escolares, com vista a atingir os fins e objetivos educacionais e o principal, envolver o

aluno. O PPP da escola é o documento que deverá expressar as intencionalidades, frutos da construção participativa e compartilhada dos sujeitos envolvidos.

A Instituição Escolar espaço da gestão democrática, se caracteriza como aquela a qual tem nas instâncias colegiadas, o lugar em que são tomadas as decisões que orientam o conjunto das atividades escolares: aprovam o projeto político pedagógico, o regimento escolar, os planos de estudos e trabalho da escola (pedagógico e administrativo), bem como as regras de convivência.

No plano, deverão ser projetadas as ações de sensibilização do grupo a que se destina, como se efetivará a construção do: Marco Situacional (que é o Diagnóstico da realidade), Marco Filosófico/Doutrinal (o que desejamos), Marco Operacional (o que faremos). Nestas ações devemos definir: os objetivos, os responsáveis, a quem se destina (público-alvo), as ações (o como fazer), o tempo e o período de realização.

Cabe à equipe gestora organizar o tempo para a discussão e elaboração do projeto, estabelecendo as limitações e as possibilidades do trabalho da escola, definindo as prioridades, acompanhando a execução da proposta pedagógica. Deve-se considerar as questões:

- O que se quer alcançar?
- Como a sociedade se apresenta e quais as necessidades educativas?
- Que aspectos devem ser transformados?
- Com quais concepções de educação, de ensino-aprendizagem e de avaliação se quer trabalhar?

Em nossa Instituição de Ensino, caminhamos no processo de mudanças as quais se efetivam e vem se estabelecendo ao longo dos últimos três anos. Com escolhas e mudanças gradativas, lentas sim, mas que se constituem como um processo participativo, tanto em termos pedagógicos quanto administrativos, partindo do diagnóstico da comunidade e conhecimento de sua realidade, através do questionário sócio antropológico o ude conhecimento da realidade, o qual aplicamos a cada início de ano letivo aos pais e alunos de 1º ano, grupo que está chegando no colégio.

Ressaltamos que o entendimento da palavra “comprometimento” é essencial, pois trata-se de um substantivo masculino que significa a ação de

comprometer ou comprometer-se com alguém ou alguma coisa. Tem sua origem no termo latim *compromissus*, o qual indicava o ato de fazer uma promessa recíproca, essencial no processo de reorganização pedagógica e administrativa.

De acordo com o dicionário *on-line wikipédia – enciclopédia livre*, comprometimento é um sinônimo de compromisso e requer muita responsabilidade da parte de quem se compromete, sendo fruto de cinco fatores: a admiração, o respeito, a confiança, a paixão e o conhecimento, acima de tudo. Fatores estes que são construídos ao longo da vida e experiência profissional dos profissionais envolvidos e comprometidos com o processo educativo.

E nesse sentido, entendemos que o projeto pedagógico se constitui numa construção coletiva, através do comprometimento de todos os segmentos que compõem a Instituição de educação e formação, o qual deve garantir o direito à educação, de acesso e permanência dos alunos na escola, tema no qual abordaremos a seguir.

2.2 O cenário educacional atual e o direito à educação

Iniciamos nossa reflexão falando do direito à educação e para quem de direito se constitui, lembrando que no Brasil, historicamente, a educação sempre esteve marcada pelas lutas contra as desigualdades sociais, determinadas por condicionantes econômicos, institucionais e ideológicos.

Mais do que isso, a educação sempre esteve associada à relação entre esfera pública e privada, condicionada principalmente aos fatores e interesses privados. A escola pública caracterizou-se no cenário atual, como a escola destinada aos pobres, negros e índios, enfim aos excluídos socialmente e, a escola privada aos mais abastados financeiramente, aos que buscam uma educação mais completa e que os possibilite formações futuras de maior destaque.

O direito à educação, de acordo com a Constituição Federal de 1988 - CF é direito de todos e dever do estado, segundo o art. 6º, devendo favorecer o desenvolvimento pleno da pessoa humano. Em consonância com a CF, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB - Lei 9394/96 estabelece os princípios da educação e os deveres do estado em relação à educação escolar

pública, assinala a garantia ao acesso gratuito a todos os níveis e modalidades da educação básica, bem como o direito à educação de qualidade para todos, as quais devem ser viabilizadas por políticas educacionais que possam garantir efetivamente o direito à educação de qualidade.

A Constituição Federal de 1988 prevê no art. 205 que a educação é um direito de todos e dever do Estado, bem como da família, devendo ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, o preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

A esta definição, segue-se alguns outros preceitos os quais os diferentes autores caracterizam, para que possa efetivar-se como um direito à educação, previstos na Constituição Federal e estabelecidos como o primeiro direito social, desde os princípios e regras da administração pública até as diretrizes que regem os currículos da educação escolar.

Os direitos sociais estão associados ao objetivo de promover a igualdade social e econômica, estando o direito à educação na base dos direitos sociais como um direito para a formação do cidadão, pré-requisito necessário para a liberdade civil e política e para moldar o adulto em perspectiva. Os direitos humanos estão associados aos valores de igualdade, justiça, segurança, participação cidadã, proteção social, liberdade, educação, direito ao desenvolvimento e pressuposto para uma sociedade democrática e responsável, socialmente e ambientalmente.

A educação como um direito social-coletivo e humano, é a chave para o desenvolvimento social e humano, fomentando a tolerância e a solidariedade entre os indivíduos, valores e atitudes favoráveis aos direitos humanos, à construção de uma cultura democrática e ao desenvolvimento sustentável. Enfrentamos ainda um longo caminho entre o que está institucionalizado e o que realmente se efetiva.

Os marcos históricos nos revelam que mesmo com a existência da garantia de acesso à educação, ainda enfrentamos o problema da qualidade, considerando que há falta de políticas públicas as quais possam dar conta da formação completa e necessária, a fim de garantir o domínio do conhecimento e dos processos culturais que a universalização do ensino pode propiciar.

Muitos jovens encontram-se fora da idade e série regular de ensino, sendo os índices de abandono e evasão escolar gritante.

Segundo Candau (2012), as implicações do direito à educação que trazem como referência a família e os diferentes espaços de educação não formal, como as organizações da sociedade civil e os movimentos sociais, segundo este autor ainda não estão aprofundadas e desenvolvidas adequadamente entre nós.

Ainda, o autor afirma que o desenvolvimento do direito à educação em nosso país é um processo que se acelera nas últimas décadas, e que se caracteriza pela expansão da escolarização, começando pela ampliação da obrigatoriedade e acesso à educação básica, na perspectiva da universalização do ensino, objetivos alcançados em linhas gerais, com a implementação de políticas para ampliar o acesso à educação infantil, ao ensino médio e ao ensino superior.

O mesmo considera que a expansão do sistema escolar e a presença dos diferentes grupos sociais e culturais que passaram a frequentar a escola, colocaram em evidência a diversidade de resultados e a má qualidade educacional, pois a escola que se tem não está preparada para a sociedade atual, considerando os altos índices de evasão e fracasso escolar, as distorções idade-série, em particular de determinados sujeitos e grupos, colocando em voga a questão da qualidade da educação. O que está em jogo é o confronto dos diferentes modos de conceber as relações entre educação, escola e sociedade.

De acordo com a concepção de educação apontada por Haddad (2006), a educação escolar não pode ser reduzida a um produto do mercado, negociável, de acordo com esta lógica, determinando a aquisição quase que exclusiva de determinados conteúdos de ensino e aprendizagem, por mais socialmente reconhecidos que estes possam ser, deve-se ter como horizonte a construção de uma cidadania participativa, a formação de sujeitos de direito e o desenvolvimento da vocação humana de todas as pessoas nela implicadas.

Segundo ainda esse autor, a expansão do sistema escolar para as questões da qualidade permitiu também ampliar a discussão sobre o tipo de educação que as escolas devem promover, com base na perspectiva da igualdade, considerando que o direito à educação é afirmado procurando-se

garantir uma escola igual para todos. Nesta perspectiva, são implementados sistemas de avaliação escolar em larga escala, onde municípios e estados coordenam a elaboração dos currículos para todas as suas escolas, numa perspectiva de se aproximar de um currículo comum em nível nacional.

Neste cenário, o mesmo afirma que a igualdade é muitas vezes interpretada como homogeneização e uniformização do sistema, que a partir dos anos 1990 vem sendo desestabilizadas por várias políticas, programas e iniciativas orientadas para o reconhecimento da diversidade e promovidas em resposta às demandas dos direitos à educação, diversidade e educação em direitos humanos, foram marcadas pelo processo de redefinição do papel do Estado as parcerias públicas e privadas, a inclusão da perspectiva gerencialista em contraposição a gestão democrática.

O autor cita iniciativas como: políticas de ação afirmativa, escola inclusiva, introdução da história e cultura afro-brasileira, africana e indígena nos currículos escolares, educação quilombola, educação no campo, educação intercultural indígena, elaboração de materiais pedagógicos para o enfrentamento da homofobia, do sexismo, do racismo no ambiente escolar, entre outros, são alguns exemplos de políticas de desenvolvimento nesta perspectiva.

Haddad (2006) afirma que tais políticas vêm provocando debates entre educadores e na sociedade em geral, juntamente com o movimento da sociedade civil nos últimos anos vem produzindo e constituindo novos direitos, na defesa e no respeito às diferenças pela superação das desigualdades.

Quando analisamos do ponto de vista educacional seus indicadores, as desigualdades estão claramente marcadas, no tratamento desigual destinado às faixas etárias, nas questões de gênero, de etnia e raça e nos grupos vulneráveis, quando Haddad & Graciano, 2006, afirmam: “Temos que mostrar que o educando, o estudante, tem cor, tem sexo, um lugar social em que ele está inserido, além de sua condição de classe social (p. 5)”, pois o desenvolvimento deste processo torna cada vez mais urgente a promoção de processos de educação que colaborem na construção de uma cultura dos direitos humanos na sociedade como um todo e, particularmente, nos processos educativos.

Atualmente vivenciamos o processo e a problemática da expansão da educação, através do desafio de acesso e permanência dos alunos na Educação Básica. Problemática no sentido de que os investimentos educacionais ainda são escassos uma vez que as políticas educacionais permanecem restritas, sendo este o grande desafio que enfrentamos como Instituição de Ensino, o de propiciar uma educação de qualidade que suscite no aluno o desejo de permanecer na escola e que projete nesta um caminho para a qualificação e melhoria de sua vida.

Com o olhar voltado para os jovens que vivem em situação de risco e/ou considerados no limiar social, ou seja, até então excluídos deste processo educacional, necessitamos de investimentos em estrutura física e pessoal que dê conta de atender a demanda crescente e carente desta camada social, pois para estar na escola estes necessitam de auxílio em transporte e alimentação, os quais ainda são escassos, o que muitas vezes acaba afastando os alunos da escola.

As verbas atuais e a falta de expansão física e de recursos humanos torna-se impossível dar conta de um atendimento completo, em que o aluno possa permanecer a maior parte do tempo na escola, aprimorando e participando da construção de seus conhecimentos. O programa “bolsa família”, apesar de críticas contrárias, veio ajudar a retirar das ruas grande parte das crianças e jovens que se encontravam em estado vulnerável e situação de risco total, possibilitando muitas crianças a estar no ambiente escolar, mesmo que obrigados pela condição desta bolsa.

Somente quem trabalha com educação e tem a possibilidade de viver em cidades de porte médio a grande, consegue perceber esta diferença, a qual vem ocorrendo nos últimos anos. Temos, obviamente, aqueles que tiram proveito da situação, mas se faz necessário uma medida neste sentido, pois mesmo nos cursos superiores, temos investimentos e bolsas, então porque não na educação básica? Se considerarmos que a grande maioria dos jovens em estado de vulnerabilidade social não consegue ter a menor chance de outras possibilidades de vida, tendo em vista suas condições econômicas e o meio em que vivem.

A educação escolar é um bem público de caráter próprio, implica no desenvolvimento da cidadania e seu exercício consciente, com o objetivo de

qualificar para o mundo do trabalho. Por ser gratuita e obrigatória a educação básica, de acordo com o previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, mas mesmo sendo um direito reconhecido, é necessário haver garantias efetivas e, a primeira é que ela seja assumida por nossas escolas e cercado de todas as condições.

De acordo com Cury (2007) é papel do gestor assumir e liderar a efetivação desse direito no âmbito de suas atribuições. A declaração e efetivação desse direito tornam-se imprescindíveis no caso de países, como o Brasil, onde a tradição elitista reserva apenas às camadas privilegiadas o acesso a este bem social. Sendo que as precárias condições de existência social, os preconceitos, a discriminação racial e a opção por outras prioridades fazem com que tenhamos uma injusta e pesada herança de séculos a ser superada.

Nesse sentido, o autor afirma que declarar e assegurar são mais do que uma proclamação solene. Declarar é retirar do esquecimento e proclamar aos que não sabem ou se esqueceram de que somos portadores de um direito importante. Declarar e assegurar, sob esse enfoque, resulta na necessária cobrança de quem de direito e dever é na determinação de responsabilidades por quem de dever e direito, em especial quando ele não é respeitado. Pois, a constituição ao declarar a educação como um direito público subjetivo, cria mecanismos para a população efetivar tal direito, como exemplo o mandado de segurança coletivo.

Se nossa Constituição Federal propõe como princípio do ensino a garantia de um padrão de qualidade (art. 206, VII), por contraste, assinala, no art. 208 § 2º "...que o não oferecimento do ensino obrigatório ou sua oferta irregular, importa responsabilidade da autoridade competente." Então, o direito à educação parte do reconhecimento de que o saber sistemático é mais do que uma importante herança cultural e como parte da herança cultural, o cidadão torna-se capaz de se apossar de padrões cognitivos e formativos pelos quais tem maiores possibilidades de participar dos destinos de sua sociedade e colaborar na sua transformação.

Sendo assim, afirma que dominar os conhecimentos sistemáticos também é um patamar necessário para ampliar as possibilidades de novos conhecimentos, através do direito e a igualdade entre todos. E, para garantir de

que este direito seja assegurado, um dos pressupostos das diretrizes que devem nortear os conteúdos curriculares é o da igualdade de condições de acesso aos bens trazidos pelo conhecimento, de tal maneira que possam participar em termos de escolha ou mesmo de concorrência no que uma sociedade considera como significativo e, onde todos possam ser bem sucedidos e reconhecidos como iguais.

Nossa Constituição prevê que para garantir em parte os direitos iguais, a qualidade do ensino passa a ser a chave para a busca de um melhor padrão científico, fundamentado nos conteúdos desenvolvidos, assumidos como uma responsabilidade diante dos desafios da sociedade contemporânea, a qual exige um conjunto de conhecimentos e habilidades capazes de possibilitar a todos o acesso a formas de ser e de se comunicar neste novo mundo.

Segundo a legislação nacional, a qualidade do ensino será sempre uma meta a ser alcançada, mesmo atendida a universalização do ensino, seja pelo caráter cumulativo do conhecimento, seja pelas circunstâncias históricas que a condicionam e para as quais ele deve buscar caminhos cada vez mais abertos. Pressupondo que os profissionais do ensino tenham uma sólida formação básica, com o domínio dos métodos e técnicas de ensino e o acesso à educação continuada, seja ela presencial ou à distância.

Afirma que a qualidade do ensino implica no enfrentamento de um processo de mudanças que vai desde o processo de produção até as mais elaboradas formas, uma vez que o conhecimento se torna um componente cada vez mais presente no mundo do trabalho, da comunicação, do lazer e de múltiplas outras realidades de uma sociedade que se mundializa.

Nesse sentido, nosso posicionamento é o de que coordenar, mediar e intermediar o processo de ensino e aprendizagem, requer uma equipe gestora que planeje, dialogue e tenha em seus segmentos o suporte necessário para construir e desenvolver seus projetos e que possa estar aberta às sugestões e críticas na construção de todo o processo educativo.

2.3 O Planejamento e as práticas de gestão escolar

A gestão democrática preconiza a escola como uma instituição pública que se distingue por oferecer o ensino como um bem público, é antes de tudo um espaço de diálogo na busca de caminhos para a democratização da escola brasileira.

A equipe gestora leva consigo a responsabilidade de chamar a: executar, exercer, gerar, estimular a gestão democrática, no sentido de vislumbrar uma postura metodológica que implica em buscar respostas e, como gestão democrática, estabelecer o diálogo como forma de mediação entre as pessoas e na solução dos conflitos.

A gestão contemporânea impõe novos campos de articulação e de atuação no contexto escolar, através dos conselhos de classe participativos, com pais e alunos, dos conselhos escolares, da participação e envolvimento dos mestres e funcionários em todas as instâncias, como o melhor caminho para fazer uma administração participativa integrada.

Para que uma equipe diretiva possa construir uma gestão democrática é necessário haver a participação de todas as instâncias no processo de organização da escola, definição de metas e ações a serem desenvolvidas. Caracterizemo-nos por atender um público bastante heterogêneo, oriundo de diferentes regiões e localidades de Santa Maria, sendo realizado anualmente o estudo da realidade dos alunos, no início de cada ano letivo, através de um questionário sócio antropológico aplicado aos pais e alunos do 1º ano do ensino médio politécnico.

Encontramo-nos em processo de reestruturação e mudanças no Ensino Médio, como toda rede estadual do RS para Ensino Médio Politécnico. Nosso Regimento Escolar está em vigência e devidamente aprovado pelos órgãos competentes, o Conselho Escolar que atua ativamente em nosso colégio e a 8ª CRE – órgão governamental diretamente responsável pela aprovação final no setor Pedagógico; o Projeto Político Pedagógico encontra-se em fase de revisão e readaptação à nova organização e as mudanças efetuadas na metodologia de ensino e aprendizagem, ocorridos ao longo dos últimos três anos.

Neste momento estamos na fase de estudos metodológicos por parte da equipe de professores, para efetivar estas mudanças às quais já vêm ocorrendo, apenas agora se estabilizam. Um exemplo é o grêmio estudantil que no ano de 2013 foi reativado, sendo eleita a equipe que representaria os alunos, o mesmo possui espaço físico destinado pela equipe diretiva para sua sede, mas ao longo do tempo os componentes do mesmo foram se desestruturando, o que ocasionou a desativação deste por parte dos alunos representantes, devido à desorganização da equipe do grêmio eleita pelos alunos.

O planejamento, inicialmente, requer organização, tempo e disponibilidade. Organização no sentido de planejar os tempos, espaços e sujeitos a que se destina e disponibilidade, no sentido de estar predisposto a: planejar, pensar, organizar, mudar, definir estratégias, etc.

Os modelos de planejamento nos remetem: ao planejamento tradicional, que é meramente a reprodução e formalização do processo; ao planejamento estratégico que concebe o ato de planejar como algo projetado, unificado e padronizado e ao planejamento participativo, é aquele no qual todos os agentes estão envolvidos na construção e na projeção do projeto político pedagógico, bem como no planejamento de estratégias e projetos de aprendizagem, assumindo assim seu compromisso efetivo de mudança e de transformação social.

Assim, um modelo de planejamento participativo requer uma organização básica, a qual possa dar conta de atender os seguintes elementos: marco referencial (situacional, político e operacional), o diagnóstico das necessidades e a programação, o qual deve constar: os objetivos gerais, as políticas e estratégias a serem adotadas, as atividades permanentes e as normas gerais. Estas etapas devem ser definidas para curto, médio ou longo prazo.

Em nosso Colégio a prática de estudos e planejamento tem sido constantes desde o início da reestruturação do Ensino Médio em 2012, por parte dos professores, os quais são organizados por áreas e coordenados pela equipe pedagógica, bem como por parte dos funcionários que estão diretamente ligados à Coordenação Pedagógica, onde a reorganização metodológica está sendo construída ao longo do processo, seguindo as

orientações da mantenedora a Secretaria Estadual de Educação, através da 8ª Coordenadoria Regional de Educação – 8ª CRE.

Anualmente planejamos, organizamos e traçamos os rumos que nosso Colégio irá tomar, sendo o passo inicial o diagnóstico realizado com as famílias dos alunos que estão chegando no 1º ano, bem como com os alunos em sala de aula, através da disciplina de Seminário Integrado.

Espaço este onde ocorrem praticamente todas as atividades e ações, as quais são previamente definidas pelo calendário escolar, aprovado por todos os segmentos do Colégio e, posteriormente pela 8ª CRE; onde os rumos pedagógicos vão se definindo por meio dos planejamentos realizados pelos professores e pelos diagnósticos efetivados pelos mesmos, para o qual o parâmetro é o próprio aluno, sujeito de todo este processo.

Nosso Projeto Político Pedagógico ainda encontra-se em fase de reelaboração, pois estamos num processo de caminhada e reestruturação pedagógica no Colégio, o que nos apresenta muitas demandas. Fazemos o diagnóstico inicial ou estudo da realidade de nossa comunidade a cada ano letivo que se inicia através da consulta a pais e alunos sobre a Escola que queremos e buscamos, desde 2012.

Estamos em estudos constantes com os professores, a fim de atender as necessidades formativas e demandas educacionais necessárias determinadas via mantenedora, através da Secretaria Estadual de Educação. Buscamos definir e traçar nossos caminhos pedagógicos, bem como adaptar nossos projetos e nossa proposta de trabalho interdisciplinar à proposta do Ensino Médio Politécnico, que se apresenta atualmente em consonância com a LDB e com as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio.

Estas mudanças geram necessidades, inicialmente de estudarmos as orientações e metodologias junto aos professores para, posteriormente, coletarmos sugestões, traçando e definindo a escola que se quer construir ou que se pode nesse processo, e os caminhos que se quer trilhar a partir de então. Para tanto, acreditamos que o órgão parceiro e ao mesmo tempo fiscalizador de todo o processo de gestão escolar democrática e participativa, é o conselho escolar.

2.4 O Conselho Escolar: órgão articulador da participação coletiva

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, Lei 9.394/96 prevê que a Educação Brasileira deverá exercer sua autonomia e ser administrada por meio de uma gestão democrática, a qual viabilize e programe mecanismos educacionais que possam dar conta da demanda e necessidades formativas dos diferentes indivíduos, independente de escolhas ou grupos dos quais estes possam fazer parte, com vistas a promover a inclusão e a inserção social dos mesmos.

A legislação educacional atual antecipa garantias de acesso e permanência na escola aos alunos em idade regular, sendo da responsabilidade do estado por meio da Secretaria Estadual de Educação, assegurar este direito à Educação Básica e oferecer, com prioridade, o Ensino Médio e a Educação de Jovens e Adultos – EJA, a qual é o caso de nossa Instituição de ensino, o Colégio Estadual Manoel Ribas.

A efetivação da gestão democrática é possível pela participação e atuação dos diferentes órgãos na escola, cada um com suas atribuições e responsabilidades, cabendo a eles dar suporte para garantir a autonomia e a transparência das escolas nas questões administrativas, financeiras e pedagógicas, ajudando na organização e participação da comunidade escolar nos processos decisórios das instituições de ensino.

O Conselho Estadual de Educação – CEED dentro de suas atribuições, de acordo com a legislação que o orienta deve propor modificações e medidas que possam ajudar na expansão e no aperfeiçoamento da Educação Básica, fiscalizando e supervisionando efetivamente o cumprimento das aplicações financeiras e orçamentárias nos mínimos previstos em lei, estabelecendo planos de aplicação dos recursos em instância estadual para viabilizar a efetivação das políticas públicas federais no estado, para que possamos melhorar a qualidade do ensino e elevar os índices de aprovação, diminuindo os de evasão e abandono escolar.

O Conselho Escolar de nossa Instituição é um órgão que atua efetivamente nas decisões administrativas, mobilizando e acompanhando a gestão, desde o financeiro ao pedagógico, desempenhando plenamente suas funções: normativa, consultiva, deliberativa, fiscalizadora, mobilizadora e

executora, no processo de gestão democrática, sendo um parceiro de todas as atividades desenvolvidas na Escola. O conselho escolar é o pilar de toda a gestão democrática, onde os protagonistas do processo educativo são sujeitos que representam todas as instâncias do coletivo na escola.

Inicialmente, uma escola que vivencia a gestão democrática deve primar pelo ato de participação em todas as instâncias desta comunidade escolar, sejam pais e alunos, professores e funcionários e, se esta comunidade possuir uma identidade que a caracterize junto ao seu entorno, buscar também a participação dos membros do bairro ou localidade onde está situada, bem como associações comunitárias. Posteriormente, deve ocorrer a participação e o envolvimento efetivo da comunidade escolar junto à escola, para que possa assim caracterizar-se como democrática.

O conselho escolar é bastante atuante em nosso Colégio, o qual exerce suas funções independentemente do chamamento da direção ou outra instância da escola. A renovação dos membros do conselho escolar é algo positivo, pois oportuniza à todos participar da gestão democrática, indistintamente, mesmo ainda suas participações serem consideradas um pouco tímidas, pois a nova equipe está tomando ciência de suas atribuições, competências e limitações, o que os acaba travando em suas atribuições ou funções, principalmente na mobilização da comunidade.

Nas demais funções: deliberativa, consultiva e fiscal este se encontra em plena atuação, pois toda e qualquer decisão de escola e de equipe diretiva passa pela discussão e aprovação ou não do conselho escolar, com avaliação e sugestões de cada situação em particular que se apresente.

Nosso Plano de Gestão educacional tem como meta a construção efetiva da gestão democrática na escola, com a parceria constante do conselho escolar, neste processo emancipatório que vivenciamos da educação, o que torna necessário o devido preparo da escola em relação à todos os aspectos citados, com o objetivo de desenvolver plenamente suas funções.

Para tanto é fundamental a participação e o comprometimento dos segmentos da comunidade escolar na elaboração de seu diagnóstico, através das ferramentas de participação já existentes, para que se possa ter um diálogo mais direto entre equipe diretiva, alunos, professores e pais, bem como na efetivação das mudanças necessárias em toda a comunidade escolar.

Por isso, a importância de não tornar a participação apenas um instrumento burocrático, mas que seja um exercício diário do comprometimento com a escola que desejamos. Esse é um momento pedagógico importante de reflexão sobre o nosso fazer e sobre a escola: suas limitações, avanços e possibilidades, com vistas a oferecer uma educação de qualidade e com a finalidade da transformação social.

Como exemplos destas participações, atualmente, temos informações oriundas dos segmentos da comunidade escolar, pais e alunos, onde professores e funcionários trabalham constantemente no processo de reconstrução do PPP. Quanto ao Regimento Escolar, este teve a aprovação dos segmentos via Conselho Escolar, vindo previamente redigido via 8ª CRE, a qual representa a Secretaria Estadual de Educação.

Estamos em fase de estudos e discussões conclusivas com professores e funcionários, momentos estes que nos apontaram necessidades de mudanças a ocorrer em nosso Colégio. Necessidades surgidas a partir das reuniões de avaliação com todos os segmentos e mudanças determinadas via mantenedora, através da Secretaria Estadual de Educação, agregadas às orientações e atividades a desenvolver e programar, referentes ao Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio, outras oriundas da necessidade de reestruturação e reorganização de nosso colégio, e algumas apontadas na avaliação realizada junto a comunidade escolar ao final do ano de 2014.

No momento definimos e traçamos novos caminhos pedagógicos para cada ano letivo, bem como adaptamos nossos projetos e nossa proposta de trabalho interdisciplinar à proposta do Ensino Médio Politécnico em vigor atualmente, bem como às Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio - DCNEM. As mudanças apontadas e estabelecidas na sociedade contemporânea geram necessidades, inicialmente de estudos constantes, juntamente com os professores para, posteriormente, coletar sugestões de estratégias e ações que possam resultar na definição da escola que queremos construir e os caminhos que buscamos trilhar a partir de então.

Nesse sentido, acreditamos que tais mudanças apontam a necessidade de uma nova organização da escola, bem como a redefinição dos

papéis e dos sujeitos envolvidos diretamente no processo, que são professores e alunos.

3 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS DA ESCOLA: A FORMAÇÃO DO EDUCANDO PARA A VIVÊNCIA ESCOLAR

As mudanças necessárias ao longo do processo de reorganização da escola têm por objetivo unicamente atender o aluno em suas necessidades formativas. Inicialmente, partimos do diagnóstico e conhecimento da realidade de nosso aluno para, posteriormente, definir estratégias, metodologias e ações que possam dar conta destas carências nos campos: conceitual, procedimental e principalmente, atitudinal.

3.1 O Diagnóstico da situação escolar: dados apresentados pela análise dos instrumentos de coleta

As ações abaixo citadas e avaliadas estão estabelecidas no plano de gestão e metas construído pela atual equipe diretiva do Colégio, a partir das necessidades estabelecidas anteriormente, observadas e analisadas pelos gestores.

As ações/metasp serão apresentadas a partir dos seus limites e possibilidades, avanços e retrocessos neste processo de mudanças, apontando como e o que cada ação contribuiu para a ampliação da gestão democrática.

A seguir apresento uma tabela, de minha autoria, onde trago um paralelo entre as ações propositivas e/ou possibilidades apontadas pela equipe gestora, as metas de gestão estabelecidas, os avanços, os limites e as dificuldades enfrentadas pela equipe ao longo do processo de mudanças educacionais.

A seguir apresento uma tabela, de minha autoria, onde trago um paralelo entre as ações propositivas e/ou possibilidades apontadas pela equipe gestora, às metas de gestão estabelecidas, os avanços, os limites e as dificuldades enfrentadas pela equipe ao longo do processo de mudanças educacionais.

| AÇÕES PROPOSITIVAS/ POSSIBILIDADES | METAS | AVANÇOS | LIMITES/DIFICULDADES |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>➤ Em relação ao espaço físico da Instituição</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Buscar as condições ideais em termos de espaço físico para a acessibilidade dos alunos. • Melhorar o pátio de acordo com as necessidades e o número de alunos, bem como banheiros sanitários suficientes para o número de alunos. | <ul style="list-style-type: none"> • Possui planejamento e monitoramento sistemáticos de ações/metad de gestão democrática que envolve questões administrativas, pedagógicas e financeiras. | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de espaço coberto para prática de educação física, assim como outras atividades pedagógicas, pois o ginásio ainda não está concluído (sem previsão). • Falta refeitório para os alunos. • Não há banheiros sanitários suficientes para o número de alunos, prédio é patrimônio histórico. |
| <p>➤ Em relação à organização e ambiente do trabalho</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Sanar a carência de professores e funcionários especializados para alguns setores, em situação de licença saúde e/ou em faltas (CRE). • Sanar as dificuldades com medidas de rápida substituição destes, quando necessário para o andamento da escola não ser prejudicado, uma vez que a demanda é muito grande e o rodízio de professores e funcionários acaba interferindo na qualidade de nossas atividades. | <ul style="list-style-type: none"> • Existe divulgação da maioria das informações oriundas da Escola, da Coordenadoria Regional de Educação, da SEDUC e do Ministério da Educação aos quatro segmentos do Conselho Escolar. • Ampliar este processo, mediante a agilidade na divulgação das informações aos segmentos escolares. | <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades de um atendimento mais ágil aos alunos e comunidade e geral, devido à carência de recursos humanos nos setores responsáveis, tais como: agentes educacionais, SOE, coordenação pedagógica, assistência estudantil e vice direção. • O Colégio necessita recursos humanos ainda, para os setores de limpeza e secretaria. |
| <p>➤ Em relação às condições de acesso, permanência e qualidade da educação/" sucesso" na escola</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver mecanismos e estratégias de aproximação e efetiva participação da comunidade escolar (reuniões de sensibilização com pais), como uma das formas de superação da reprovação e evasão escolar. • Buscar parcerias, participação sistemática e ajuda nas redes de serviços de saúde e apoio, municipal e/ou estadual. | <ul style="list-style-type: none"> • Existe atuação efetiva do Conselho Escolar nas discussões e deliberações sobre as questões administrativas, financeiras e pedagógicas, conforme princípio da gestão democrática da escola pública. | <ul style="list-style-type: none"> • O conselho escolar é composto pelos 03 segmentos que estão em contato diário com a escola (professores, funcionários e alunos) e 01 segmento que doa algumas horas do seu fazer para a escola, os pais. • Os segmentos que se encontram mais próximos recebem a maioria das informações que chegam até a escola, os pais recebem as informações em reuniões desse conselho ou pedagógicas, ou quando procuram a escola, ou através de |

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | <p>bilhetes de avisos, quando necessário, os quais muitas vezes não chegam até eles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atualmente, inexistente a cooperação com as diversas associações existentes na comunidade escolar, clubes desportivos e fóruns. • Falta serviço de apoio à saúde do aluno, inexistente. |
| <p>➤ Em relação à formação dos profissionais da educação</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Manter a oferta e o espaço para a formação continuada dos profissionais de educação, bem como a orientação e encaminhamento de suas práticas. | <ul style="list-style-type: none"> • Encontros semanais de formação e planejamentos, por área e, um encontro mensal reunindo todas as áreas. • Encontros de avaliação e formação com professores e funcionários, em três momentos do ano - início, meio e final de ano letivo e ao longo do ano letivo, com os professores, nas reuniões de área. | <ul style="list-style-type: none"> • Reunir todos os professores sempre, devido à distribuição de suas cargas horárias, muitas vezes divididos em duas ou mais escolas. |
| <p>➤ No que se refere às práticas pedagógicas e de avaliação</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Concluir a construção do projeto político pedagógico do Ensino Médio Politécnico e EJA e planos de estudos anuais. • Estabelecer as boas relações interpessoais, como o diálogo entre alunos, família e professores, com a finalidade de reforçar as práticas interdisciplinares existentes e estimular as novas práticas democráticas. • Buscar a melhoria e suficiência de materiais didáticos, bem como apoio pedagógico aos alunos com defasagem de aprendizagem. • Fortalecer os pré-conselhos e os | <ul style="list-style-type: none"> • Busca e participação sistemática nas redes de serviços de apoio, municipal e/ou estadual, quando necessário, pelo SOE do Colégio, com o objetivo de garantir a melhor qualidade de saúde para a efetivação da aprendizagem dos alunos. • Existem as regras de convivências e seus mecanismos de avaliação, as quais são expostas aos pais, alunos, professores e funcionários no início do ano letivo. • Tais procedimentos foram construídos pela comunidade escolar, fazem parte do regimento escolar, devidamente | |

| | | | |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--|
| | conselhos participativos, como previsto no Regimento do Colégio, com vistas a estimular a prática da auto avaliação. | aprovado pelo conselho escolar, constam nas normas de convivência. | |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--|

Tabela construída pela autora: Sônia Suzana Farias Weber.

A presente tabela teve por objetivo apresentar sucintamente, as ações propositivas e /ou possibilidades, metas, avanços e limites e/ou dificuldades enfrentadas pela equipe gestora, com a finalidade de avaliar estas ações e readequá-las se necessárias, ou manter as ações consideradas positivas pela avaliação realizada com a comunidade escolar.

As **ações propositivas** da equipe gestora para melhorar os aspectos necessários, em relação: ao espaço físico, à organização e ambiente escolar, às condições de acesso, permanência e qualidade da educação/sucesso na escola, à formação dos profissionais da educação e às práticas dos profissionais da educação.

As ações acima citadas foram avaliadas com o objetivo de tornar transparente o processo de gestão democrática, onde todas as instâncias atuantes com atividades diretamente relacionadas aos alunos são analisadas, para que o processo direcionado ao aluno, no ensinar e aprender possa estar sendo constantemente redefinindo e alterado se necessário.

Estas ações propositivas não surgiram ao acaso, elas fazem parte das condições mínimas necessárias para que se tenha uma educação de qualidade na escola. Foram estabelecidas pela Secretaria Estadual de Educação do RS e sua efetivação ou não é avaliada ao final de cada ano letivo, sendo que as mesmas devem ser norteadoras do processo de gestão democrático e participativo atual e, atender minimamente, estes cinco critérios, os quais transformaram-se em metas para nossa equipe gestora.

Ao apresentá-las neste quadro, meu objetivo é o de que possamos realizar um paralelo entre o que está proposto e o que realmente conseguimos efetivar, considerando as condições físicas e humanas que temos, nossos avanços, bem como nossas limitações e dificuldades, apontadas na avaliação realizada pelos segmentos para que realmente todas se efetivem. Com o intuito de buscar as condições ideais em termos de espaço físico e acomodações para os alunos, bem como condições efetivas para desenvolver

mecanismos e estratégias de aproximação e participação da comunidade escolar, como uma das formas de superação da evasão, do abandono e da reprovação escolar.

A gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar: pais, professores, estudantes e funcionários em todos os aspectos da organização escolar. Esta participação incide diretamente nas diferentes etapas da gestão escolar, como: o planejamento de ações, a implementação e a avaliação, no que diz respeito à construção do PPP, dos processos pedagógicos e nas questões de natureza administrativa e burocráticas.

Enquanto atividade de Coordenação Pedagógica, parte ativa da equipe gestora, no intuito de que as ações se concretizem, desenvolvemos:

- O trabalho em parceria com a Direção, contribuindo para uma administração eficiente.
- Estimulamos e articulamos a formação continuada da equipe escolar, bem como a utilização de metodologias diversificadas que melhor atendam as dificuldades individuais dos alunos.
- Orientamos a equipe docente na elaboração e execução dos planejamentos, planos de estudos e planos didáticos, adequando-os às necessidades dos alunos, bem como na superação de suas dificuldades.
- Participamos ativamente da discussão, elaboração, execução e avaliação da proposta pedagógica em vigência.
- Identificamos as necessidades e as dificuldades relativas ao desenvolvimento do processo educativo e formativo da escola.
- Avaliamos e adequamos o PPP à realidade escolar, às expectativas do grupo, às necessidades do aluno e da escola.
- Dialogamos constantemente com os docentes, a fim de refletir sobre os objetivos gerais elencados no projeto político pedagógico e sua forma de articulação com os respectivos planos.
- Promovemos a articulação da equipe escolar em torno do projeto político pedagógico, coordenando as discussões e análises sobre seus desdobramentos nos planos de ensino, nos planos de curso, nos planos de aulas.

Sendo assim, cabe ao gestor articular as mudanças necessárias para a efetivação da gestão democrática.

3.2 Os Desafios do gestor para mudanças organizacionais na Escola: A articulação entre gestão cidadã e compartilhada e seus segmentos

A partir da LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei 9.394/96 a gestão escolar passa a ser o foco de todo o processo educativo da atual contemporaneidade, marcada pelas mudanças tecnológicas estabelecidas nas últimas décadas, onde o papel do gestor escolar deve ser o de liderar, formar pessoas que o acompanhem em suas tarefas, bem como prepará-las para serem abertas às transformações. Entretanto, desde a CF/88 dentre os princípios da educação, consta a gestão democrática da educação.

Assim, as práticas pedagógicas e administrativas dos profissionais da escola precisam ser orientadas para desencadear estratégias participativas, como forma de garantir uma educação formal, contínua e de qualidade aos alunos.

O novo modelo de sociedade requer que a escola atenda às constantes mudanças sociais, econômicas e políticas ocorridas no mundo, considerando que o movimento destas mudanças são as inovações, a competitividade e a produtividade, impostas pelo modelo econômico estabelecido em nosso país.

Os desafios que se estabelecem ao gestor destes novos tempos será o de gerar um processo de mudança nas organizações escolares, buscando se adequar aos novos padrões da sociedade atual, por meio da inovação e da prática de gestão participativa, através do investimento na transformação de atitude dos profissionais da educação, com a finalidade de orientar suas práticas pedagógicas e administrativas, buscando a garantia de uma educação contínua e de qualidade para todos os alunos.

Na atualidade tem-se procurado abordar e discutir a atuação da gestão escolar nesta busca pela mudança organizacional, para que a mesma proporcione um ensino de qualidade aos seus alunos, utilizando a pesquisa exploratória e o levantamento bibliográfico sobre o tema em livros, periódicos e *sites* da Internet, embasadas pelos teóricos que discutem o tema.

O conhecimento deve ser socializado para que a escola aumente sua capacidade de criar e de inovar, na perspectiva de que mudar é confrontar a organização atual com novas ideias, iniciativas e novos modelos, desenvolvendo o pensamento sistêmico e o aprendizado colaborativo entre as pessoas. Porém, qualquer mudança gera resistência e assim, cabe ao gestor fazer com que esta resistência seja vencida construtivamente, não impondo, mas gerando comprometimento para que haja o efetivo envolvimento de todos.

Para tanto, a atitude das pessoas torna-se essencial, com o objetivo de que as mesmas possam encarar a inovação como um desafio e que estas sintam-se estimuladas e desafiadas a ir além dos seus próprios limites; considerando que atitude é uma predisposição pessoal, resultante de experiências anteriores, da cognição e da afetividade, na determinação de sua reação comportamental em relação a uma organização, pessoa, fato ou situação.

A escola deve ser administrada de maneira a pensar e criar soluções para os problemas, facilitando a resolução de problemas em grupo, ajudando os professores a identificar suas necessidades de capacitação e a aquisição de habilidades necessárias.

Estes desafios e tantos outros estão postos ao gestor educacional atual, sendo o de prever e antecipar as mudanças, sabendo que deve ir além e intuir estas mudanças, aprendendo a pesquisar, avaliar e enfrentar os novos desafios. O gestor deve ter consciência dos riscos para liderar as mudanças e programá-las, com o intuito de evitar possíveis erros, através do planejamento e organização participativos, para que erros e acertos do passado sejam fundamentais no direcionamento das futuras decisões e ações.

O processo de mudança pode ser dividido em três fases: a iniciação – para introduzir novas ideias e práticas e procurar o apoio institucional; a implementação – fase de operacionalizar as ideias; e a institucionalização (ou estabilização) – fase de constituir as ideias em normas e rotinas, para que se torne parte integrante do cotidiano escolar.

Nesse sentido, o gestor deve se preparar para a função, com capacidade técnica de planejar e gerenciar a equipe e o processo em andamento, com uma visão clara das várias e importantes funções dentro da escola as quais nem sempre são realizadas com satisfação.

Para que isto ocorra o gestor deverá: efetivar a gestão participativa, envolvendo todos os profissionais da escola no planejamento das atividades escolares, nos aspectos administrativos, pedagógicos, políticos e éticos; solucionar a insatisfação dos profissionais devido à sensação de impotência e inutilidade diante do fracasso da escola em educar as novas gerações; conscientizar todos de que somente a prática participativa e democrática pode provocar mudanças significativas e benéficas para a escola.

As responsabilidades do gestor escolar vão além do burocrático, pois ele é responsável pelas questões pedagógicas, financeiras e administrativas e precisa coordenar e controlar todos os setores escolares, sendo o agente motivador e de transformação nesse processo; o líder que deve despertar o potencial de cada componente da instituição, transformando a escola num ambiente de trabalho contínuo, onde todos cooperam, aprendem e ensinam o tempo todo.

As mudanças necessárias implicam numa nova organização da escola, no que se refere à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, envolvendo estruturas físicas e equipamentos, através da utilização das tecnologias ou pelas transformações impostas pela sociedade.

A inserção das novas tecnologias na gestão escolar é fundamental, uma vez que hoje a escola deve mostrar-se para a sociedade, deve dizer o que está fazendo e quais projetos desenvolve, a filosofia pedagógica que segue, as atribuições e responsabilidades de cada um dentro da escola.

Neste sentido, a participação dos pais e alunos é essencial, bem como a tomada de decisões e troca de experiências com a comunidade, através de *homepages* e *webmails* para o acesso do público interno e externo às informações das instituições por meio dos ambientes virtuais que a cerca.

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) são ferramentas valiosas para a educação, pois a utilização desses recursos constitui uma maneira de contrapor o insucesso escolar, sendo o conhecimento em informática uma das novas competências que deve ser adquirida e desenvolvida na escola, uma vez que os instrumentos tecnológicos motivam o aprendizado ajudando a avaliar o que se aprende e nas descobertas a ser realizadas.

Estes são alguns dos desafios que se estabelecem ao gestor dos novos tempos, considerando que vivenciamos um processo de mudança na organização da escola, a qual busca se adequar aos novos padrões da sociedade contemporânea, por meio de inovações e da gestão participativa. Estes desafios estão postos ao gestor educacional atual, pois o mesmo deve prever e antecipar as mudanças, aprendendo a pesquisar, avaliar e enfrentar os novos desafios, deve ter consciência dos riscos para liderar as mudanças e implementá-las, através do planejamento e organização, fazendo com que os erros e acertos do passado sejam fundamentais no direcionamento das futuras decisões.

Assim, o gestor deve se preparar para a função, com capacidade técnica de planejar e gerenciar a equipe e o processo em andamento com uma visão clara das várias e importantes funções dentro da escola, nem sempre realizadas com satisfação.

Para que isto ocorra, o gestor deverá: efetivar a gestão participativa, envolvendo todos os profissionais da escola no planejamento das atividades nos aspectos administrativos, pedagógicos, políticos e éticos; buscar a inserção das novas tecnologias na gestão escolar, mostrar o que está fazendo, quais projetos desenvolve, qual filosofia pedagógica segue, quais as atribuições e responsabilidades de cada membro dentro da instituição, através do uso das tecnologias da informação e comunicação disponíveis.

4 CONCLUSÃO

O objetivo geral da pesquisa foi de “analisar as ações organizacionais da escola com vistas ao desenvolvimento da aprendizagem dos alunos, tomando como fundamento a gestão democrática na educação”, onde buscamos integrar e desenvolver os projetos de formação vinculados ao Projeto Político Pedagógico - PPP, com a finalidade de tornar o aluno sujeito de efetiva participação e construção de seu processo de aprendizagem e membro atuante da comunidade escolar, tendo como foco a "**Mudança Organizacional na Escola: A gestão democrática como mecanismo de valorização da aprendizagem do aluno**".

Nesse sentido, as ações desenvolvidas junto à comunidade escolar, para a coleta de informações e definição das atividades desenvolvidas ao longo do projeto foram: reuniões de avaliação com a Equipe Diretiva, com a comunidade escolar e todos os segmentos da comunidade escolar, a partir das metas estabelecidas no plano de gestão; o objetivo era de conhecimento da realidade da comunidade escolar, por meio da aplicação do instrumento de pesquisa sócio antropológica, junto aos pais e alunos através do questionário (apêndice I); estudo da história e do patrimônio do Colégio por parte dos alunos, com orientação dos professores; conscientização e mobilização dos pais e alunos pelos professores e alunos, para a participação nas atividades/ações a serem desenvolvidas em prol da definição de ações para a preservação dos espaços escolares, sugeridas e propostas pelos alunos a serem desenvolvidas ao longo do ano letivo, como parte de suas atividades pedagógicas.

Como apontamos ao longo do texto, o PPP é o mecanismo de operacionalização da gestão democrática e para tanto, os encontros que ocorrem anteriormente, deram subsídios para a estruturação e a construção coletiva do PPP.

Para a efetivação das mudanças na organização da escola, com o objetivo de uma melhor formação de nosso aluno, realizamos várias alterações, algumas delas relacionadas ao tempo e espaço de planejamento e formação continuada dos professores. Os horários foram organizados a fim de propiciar

os encontros semanais de formação e planejamento para os professores, por área e, um encontro mensal reunindo todas as áreas.

Também aconteceram encontros de avaliação e formação com professores e funcionários, em três momentos do ano - início, meio e final do ano letivo e ao longo deste, somente com os professores, nas reuniões de área.

As reuniões com a Equipe Diretiva, comunidade escolar e com todos os segmentos da comunidade escolar ocorrem sistematicamente, no final do ano letivo dezembro de 2014 e início do ano de 2015, através do processo de avaliação institucional realizado anualmente, por meio da avaliação participativa SEAP – Sistema de avaliação participativa nas escolas, operacionalizado pela Secretaria Estadual de Educação do RS e aplicado e coordenado pelo Conselho Escolar e suas representações.

Nos encontros foram analisadas as propostas e ações previstas no plano anual de metas 2014, aplicados os instrumentos de coleta de dados, aspectos positivos, dificuldades e desafios e foram dados os encaminhamentos necessários para o ano corrente, bem como coletadas sugestões de ações a serem desenvolvidas ao longo do ano letivo de 2015, tanto no âmbito pedagógico quanto nos aspectos administrativos e financeiros, construção de propostas integradas de trabalho pedagógico.

Ações esta que culminaram com as atividades do PACTO Nacional pelo Fortalecimento do EM, que é um programa federal com a participação e coordenação deste processo de toda a equipe pedagógica, em parceria com o conselho escolar e o apoio da comunidade escolar.

As reuniões envolveram professores e funcionários, pais e alunos, com o objetivo de: avaliar e coletar sugestões destes segmentos para a qualificação das ações e metas estabelecidas, por meio do SEAP – Sistema de avaliação participativo do governo do RS; conhecimento da realidade da comunidade escolar, pela aplicação do instrumento de coleta de informações, questionário, com a finalidade de conhecer a realidade dos pais e alunos; estudo da história e do patrimônio do Colégio por parte dos alunos, com a orientação dos professores; conscientização, mobilização e distribuição dos alunos para desenvolver as atividades/ações em prol da manutenção,

revitalização e conservação dos espaços e áreas de utilização da escola pelos alunos.

As estratégias e procedimentos de coletas de informações foram operacionalizados por meio da avaliação das ações de 2014 e do estudo sócio antropológico da comunidade, para conhecimento da realidade dos novos alunos, através das discussões em grupo que ocorreram na disciplina de seminário integrado e da aplicação do questionário sócio antropológico; das reuniões de avaliação do ano de 2014 e planejamento de estratégias para o ano de 2015; coleta de sugestões junto aos alunos para um maior envolvimento e conseqüente participação destes, nas atividades propostas. As reuniões ocorreram com grupos de 07 turmas a cada vez, nos três turnos do colégio, para a apresentação e operacionalização da proposta.

Ao longo da implementação do projeto houve a integração, sugestões e iniciativas por parte dos alunos, bem como propostas de oficinas de músicas e de coleta de lixo e resíduos gerados pela merenda escolar, para a limpeza dos espaços e reciclagem destes materiais utilizados pelos alunos; pronta iniciativa dos professores e funcionários para a operacionalização do projeto junto aos alunos, obtendo uma expressiva participação dos mesmos.

Quanto aos pais obtivemos pouca participação, devido ao grande número de alunos no Colégio e conseqüentemente pais, o que dificulta reuni-los e operacionalizar esta participação; quanto aos alunos houve bastante mobilização e participação destes, o que reflete positivamente este envolvimento e olhar diferenciado para o Colégio. No que se refere aos professores, ocorreram o planejamento e a construção de atividades didáticas integradas, a serem coordenadas e desenvolvidas pelas áreas, culminando com algumas atividades do projeto do Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio.

Numa avaliação geral das ações realizadas junto a toda comunidade escolar, podemos dizer que enfrentamos dificuldades na definição de aspectos relacionados ao desenvolvimento das atividades, tais como: o tempo restrito para a avaliação, definição das estratégias e ações junto a toda a comunidade; a operacionalizada e participação nas reuniões dos segmentos e, conseqüentemente organizar as atividades.

Ao gestor nesses novos tempos, cabe o desafio de agregar, unir e gerar o processo de mudança na organização escolar, pois é ele quem irá levar a escola a adequar-se nesta nova sociedade, inovando e praticando efetivamente a gestão participativa, na busca pela garantia de uma educação de qualidade para todos os alunos e que estes possam continuar sua formação, com perspectiva de crescimento futuro.

Como projeções futuras, temos a expectativa de manter esta linha de trabalho administrativo, pedagógico, com a participação e colaboração de todos os segmentos, o qual envolva sempre toda a comunidade escolar, visando o bem comum e a melhoria na aprendizagem de nossos alunos, cidadãos em construção e futuros profissionais, com uma formação sólida, igualitária e humana.

5 REFERÊNCIAS

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**: Cap. III – Da educação, da cultura e do desporto, Seção I – Da educação, Art. 205 a 214, Brasília/DF/BRA: 1988.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394/96 - Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília/DF/BRA: Diário Oficial da União, 23 de dezembro de 1996.

CANDAU, Vera M. F. **Direito à educação, diversidade e educação em direitos humanos**. Educ. Soc., v. 33, n 120, p. 715-726, jul-set/2012.

CURY, Carlos A. Jamil. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. RBPAE, v. 23, n. 03, p. 483-495, set-dez/2007.

DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa**. Campinas, SP: Autores Associados, 2007.

FRANCO, Maria Amélia S. **Pedagogia da pesquisa-ação - Educação e Pesquisa**. v. 31, n. 3, p. 483-502, São Paulo: 2005.

FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria (Orgs). **Ensino Médio: ciência, cultura e trabalho**. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. Brasília: MEC, SEMTEC, 2004.

GANDIN, Luís Armando. **Projeto Político Pedagógico: Construção Coletiva rumo a Escola**.

OLIVEIRA, João Ferreira. **A construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola**.

PADILHA, A.M. **Práticas pedagógicas na Educação Especial: a capacidade de significar o mundo e a inserção cultural do deficiente mental**. Campinas, SP: Autores Associados, 2001. Parcialmente disponível em: http://books.google.com.br/books?id=eWat7uqkl0QC&printsec=frontcover&hl=ptBR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

_____, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª. Ed. São Paulo: Ática, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Como fazer pesquisa ação?**

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **A escola em debate: Gestão, projeto político-pedagógico e avaliação.**

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político pedagógico e gestão democrática: novos marcos para a educação de qualidade. **Retratos da escola.** Brasília, DF Vol. 3, n. 4, p. 163-171, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://www.esforce.org.br/index.php/semestral/article/view/109/99>.

VIRGÍNIO, Alexandre S. e BITENCOURT, Jaqueline M. V. O direito à educação na formação de gestores escolares. In: FLORES, Maria Luiza R. (org.). **Formação à distância para gestores da Educação Básica.** Porto Alegre: Evangraf, 2014, p. 137-158.

WIKIPÉDIA. **A enciclopédia livre.** Dicionário de uso e acesso livre, disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina_principal.

ANEXOS

ANEXO I – Regimento do Colégio Estadual Manoel Ribas – Ensino Médio Politécnico

O documento na íntegra encontra-se disponível em: <http://colegiomanoelribas.weebly.com>, site este construído ao longo do curso, no tópico 4, sala ambiente Oficinas Tecnológicas – Construindo sites.

APÊNDICE

APÊNDICE I - Questionário Aplicado à Comunidade Escolar – Segmento

Pais - Colégio Estadual Manoel Ribas - Maneco

Pesquisa Família – 1º Ano – Ensino Médio Politécnico - 2014/2015

Dados Pessoais do aluno:

Turma: _____ Idade: _____ anos Bairro: _____

1 - Concluiu o Ensino Fundamental (anos finais) em:

() Escola Municipal _____

() Escola Estadual _____

() Escola Particular _____

2 - Meio de locomoção para a escola:

() ônibus () transporte escolar () carona () a pé () outro _____

3 - Como seu/sua filho(a) utiliza o tempo livre? _____

Dados familiares:

4 - Nº de integrantes (residentes na mesma casa): _____ pessoas

5 - Escolaridade dos Pais ou responsáveis:

Pai: () Ensino Fundamental () Incompleto () Completo

() Ensino Médio () Incompleto () Completo

() Ensino Superior () Incompleto () Completo

Mãe: () Ensino Fundamental () Incompleto () Completo

() Ensino Médio () Incompleto () Completo

() Ensino Superior () Incompleto () Completo

6 - Profissão dos pais: Pai: _____ Mãe: _____

Renda familiar:

7 – A renda de sua filha é de:

() até um salário mínimo () três a cinco salários mínimos

() um a três salários mínimos () mais de cinco salários mínimo

8 - Possui plano de saúde: () sim () não

9 - Possui algum familiar/conhece alguém – gravidez na adolescência:

() sim () não

Quanto aos hábitos alimentares:

11 - Costumam consumir frutas? () sim () não

- Com que frequência? () uma vez por semana () todos os dias () não consome

12 – Consome verduras ? () sim () não

- Com que frequência? () uma vez por semana () todos os dias () não consome

13 – Consome refrigerantes? () uma vez por semana () todos os dias () não consome

14 – Consome sobremesa/doce? () uma vez por semana () todos os dias () não consome

Dados sociais:

15 - Seu bairro/vila possui:

() Igreja(s) () Posto/ Unidade de saúde () Mercado () Centro Comunitário

() Creche () Escola de Ensino Fundamental () Escola de Ensino Médio () CTG

() Rede de água () Rede de esgoto () Rede elétrica

() Coleta de lixo (frequência: ____ por semana) () Calçamento das ruas (tipo: _____)

() visita de agente de saúde () posto de vacinação () posto policial

16 - Como você vê seu/sua filho(a) daqui a 3 anos?

() Repetindo alguma série

() Concluindo o Ensino Médio, se esta alternativa, então:

() Iniciando numa faculdade de ensino superior

() Iniciando em um curso técnico

() Iniciando a trabalhar

() Preparando-se para realizar concursos públicos de nível médio

() Iniciando o serviço militar obrigatório

() Outros - Cite quais possibilidades: _____