

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

Liamar Stela Bianchini

## **A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PRÁTICA EDUCATIVA**

Santa Cruz do Sul

2015

Liamar Stela Bianchini

## **A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PRÁTICA EDUCATIVA**

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

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Silva Virginio

Santa Cruz do Sul

2015

Dedicado à minha família, especialmente às minhas filhas Julia e Maria Antônia, que servem de inspiração e motivação para que o presente curso se torne realidade.

***“Educar é semear com sabedoria  
e colher com paciência”.***  
***(Augusto Cury)***

## RESUMO

O presente estudo caracteriza-se pela análise das ações desenvolvidas na EMEF Picada Taquari, situada no município de Pouso Novo, RS. Seu objetivo foi criar pressupostos que permitissem a construção de uma gestão efetivamente democrática onde toda a comunidade escolar participasse da construção do Projeto Político Pedagógico, fomentando o interesse dos pais no processo educacional de seus filhos. O ponto de partida para as ações previstas no projeto de intervenção foi o conhecimento da realidade da comunidade escolar em questão, condição essencial à reconstrução do Projeto Político Pedagógico da escola. O referido documento havia sido desenvolvido sem a participação dos pais, sendo que estes nem sequer tinham conhecimento de sua existência, bem como de sua importância para o efetivo desenvolvimento do processo escolar como um todo. Em sua íntegra, apresentam-se, de maneira sucinta, diferentes informações relacionadas ao contexto da EMEF Picada Taquari, com uma atenção especial ao processo da gestão democrática, necessário às transformações sociais buscadas pela educação na atualidade. Como estratégia metodológica, optou-se pela realização de pesquisa-ação, tendo como ferramenta questionários aplicados aos diferentes membros da comunidade escolar, objetivando conhecer, de maneira mais aprofundada, a opinião destes em relação à instituição de ensino. Na busca por maior suporte realizaram-se diversas leituras, sendo que dentre estas se podem destacar Paro (2005), Bortolini (2013), Albuquerque (2012), Veiga (2003), Moresi (2003) e Franco (2005). Além das citadas, inúmeras outras facilitaram a compreensão e desenvolvimento deste trabalho, contribuindo para uma visão nova diante do gestor como instrumento de construção de uma nova escola. No curso da pesquisa-ação procurou-se atender aos anseios da comunidade como um todo. Por decorrência, tomou-se o aluno como centro do processo educativo, notadamente no que a democracia aponta para o desenvolvimento do mesmo.

**Palavras-chave:** Projeto Político Pedagógico. Gestão Democrática. Realidade. Participação.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O DESENVOLVIMENTO DA CIDADANIA .....</b>	<b>8</b>
2.1 O DIRETOR E O PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	13
2.2 PLANO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE UMA INSTITUIÇÃO E SUAS RELAÇÕES COM O PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	15
<b>3 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....</b>	<b>18</b>
3.1 A PESQUISA-AÇÃO: CARACTERÍSTICAS E APLICABILIDADE .....	18
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESPAÇO DE PESQUISA.....	20
3.3 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA E A COMUNIDADE ESCOLAR.....	20
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....</b>	<b>22</b>
4.1 A PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NO AMBIENTE ESCOLAR.....	22
4.2 VISÃO DOS PAIS E PROFESSORES DIANTE DO PANORAMA ATUAL.....	24
<b>5 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES.....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>29</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Presente trabalho de Conclusão de Curso tem por base a reformulação do Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal de Ensino Fundamental Picada Taquari dentro dos preceitos da Gestão Democrática, visto a contínua necessidade do exercício da democracia dentro das instituições de ensino.

O Projeto Político Pedagógico da instituição foi escolhido como tema de estudo por ter sido desenvolvido, em sua versão inicial, sem a participação dos pais, importantes parceiros do processo educacional. Nesse sentido, a família possui, juntamente com a escola, um papel de extrema importância na construção de uma educação de qualidade, pois é nestes ambientes que se formam os primeiros grupos sociais na qual a criança está inserida. Ambas necessitam planejar juntas suas ações na busca por uma educação realmente significativa, possibilitando um desenvolvimento que permita a estes o conhecimento necessário para sua vida.

A partir deste e observando-se no dia a dia que a participação dos pais na escola é pouco efetiva, vê-se então a necessidade de realizar um trabalho que aproxime os dois polos, já que a participação dos pais no cotidiano escolar é um dos fatores determinantes para o bom desempenho dos alunos. Bhering e Siraj-Blatchford (1999) destacam que a participação de pais na escola não só colabora com o processo escolar, como também na melhoria do ambiente familiar, provocando uma melhor compreensão do processo de crescimento e aprimoramento das reações.

A partir disso e de uma reflexão, o trabalho se torna relevante por dois motivos essenciais. O primeiro diz respeito ao planejamento participativo, onde a priorização por um gestão democrática leva à busca de todos para o traçar do Projeto Político Pedagógico (PPP), objetivando expressar as reais necessidades da escola e onde se deseja chegar a partir do processo, seja ele de ensino ou de colaboração participativa.

O segundo ponto é que necessitamos valorizar a comunidade escolar, pois esta se engajará de maneira mais expressiva no ambiente educativo quando passar a sentir-se parte importante dele. Sendo assim, deseja-se iniciar pela participação de todos no desenvolver do projeto da escola, que será base para o trabalho da instituição de ensino e que, partindo de todos, possuirá um sentido mais abrangente e significativo.

Assim, a partir do presente trabalho, busca-se a fomentação do processo democrático na escola, onde toda a comunidade escolar participe da construção do Projeto Político

Pedagógico, fomentando principalmente o interesse dos pais no processo educacional de seus filhos.

A partir do desenvolvimento de estratégias para a aproximação e participação dos pais e a escola, pretende-se melhor entender quais os anseios da comunidade na qual a instituição encontra-se inserida, na busca por uma educação significativa, não somente para os alunos, mas para toda a comunidade escolar, aonde os preceitos fundamentais da escola oportunizarão atender à realidade local e suas necessidades.

Como suporte ao desenvolvimento das ações, realizaram-se diversas leituras, sendo que se pode destacar Paro (2005), Bortolini (2013), Albuquerque (2012), Veiga (2003), Moresi (2003), Franco (2005). Além destas, inúmeras outras facilitaram a compreensão e desenvolvimento deste trabalho, contribuindo para uma visão nova diante do gestar como instrumento de construção de uma nova escola. A escola almejada pretende atender aos anseios da comunidade como um todo, tendo o aluno como foco de todo o processo e tendo a visão de que este é um ser único em construção dentro de em uma sociedade que necessita ser democratizada.

O presente trabalho é apresentado em três etapas específicas, sendo que inicialmente apresentam-se subsídios teóricos necessários ao embasamento dos estudos. A seguir, discorre-se acerca da metodologia utilizada e por fim, apresentam-se os resultados alcançados a partir o desenvolvimento das ações propostas, seguidos das conclusões obtidas com o desenvolvimento do estudo.

## **2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O DESENVOLVIMENTO DA CIDADANIA**

No presente referencial, discorre-se acerca das possíveis relações existentes entre o desenvolvimento de uma proposta democrática de gestão do ensino e o desenvolvimento da cidadania. A gestão escolar pode ser considerada instrumento fundamental do dinamismo de uma proposta democrática de ensino, na medida em que possibilite a conciliação entre os dados da realidade e a rigidez instrumental da organização resultante da aplicação dos princípios de autoridade legal, fundados na burocracia. Para que a gestão possa funcionar como instrumento de adaptação às mudanças registradas na sociedade, é necessário que a escola seja ordenada e articulada de forma racional, a partir de uma práxis administrativa direcionada à democracia (ALONSO, 1988).

A Gestão Democrática é uma proposta que vem há alguns anos sendo vista como alternativa para alcançar os objetivos desejados pelas escolas. Prevê a participação de toda a comunidade escolar, a partir do desenvolvimento de processos educacionais conjuntos nos quais o gestor atua como facilitador e mediador:

Repensar a escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimento que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente o Gestor Escolar, deverão enfrentar neste novo contexto educacional, pois o Gestor Escolar é o maior articulador deste processo e possui um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar (ALONSO, 1988, p. 11).

Apesar dos debates relacionados à gestão democrática serem registrados de forma mais expressiva na atualidade, os fundamentos do referido modelo de gestão não podem ser considerados uma novidade, visto tal problemática já ser pauta de discussões educacionais ainda na segunda década do século XX (PILETTI, 1996). A Constituição Federal de 1988 apresenta, em seu artigo 206, inciso VI, o princípio da gestão democrática do ensino público. Tal princípio foi reiterado pela atual LDB (1996), que assim dispõe, na forma da lei:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

[...]

VIII- gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

[...]

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Apesar da formalidade instituída pela legislação, oportunizar condições para o desenvolvimento de um processo de gestão democrática nas instituições de ensino não pode ser entendido como obrigatoriedade legal, mas sim como uma necessidade da sociedade atual, na qual prioriza-se a qualidade do ensino como meta maior da educação, a construção de sujeitos democráticos como objetivo da escola e a participação social como fundamento da cidadania (DALMAS, 1994).

A gestão democrática da educação é, hoje, uma realidade reconhecida no contexto nacional, embora ainda não se encontre totalmente compreendida e incorporada à prática social e educacional do país. É indiscutível sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania, bem como sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária. Segundo Dourado (1998, p. 79), o referido modelo de gestão oferece espaço a inúmeros debates:

Convivemos com um leque amplo de interpretações e formulações reveladoras de distintas concepções acerca da natureza política e social da gestão democrática e dos processos de racionalização e participação, indo desde posturas de controle social (qualidade total) até perspectivas de participação efetiva, isto é participação cidadã.

Para que uma proposta de gestão democrática efetive-se verdadeiramente em uma instituição de ensino, passa a ser indispensável que o referido modelo de gestão seja exercitado continuamente, encontrando-se devidamente fundamentado no Projeto Político Pedagógico, considerado documento maior da escola. Não existe qualquer possibilidade de atuar democraticamente sem oportunizar a comunidade escolar espaços de participação e construção dos objetivos almejados, os quais devem ter como meta final a construção do

conhecimento e da cidadania. A ausência de um dos elementos citados anula a importância do outro e, conseqüentemente, compromete os resultados de seu exercício (FAVERO, 1988).

Veiga (2004, p.12) define a construção do Projeto Político Pedagógico como a base para todo o trabalho a ser desenvolvido por uma instituição de ensino. Segundo a autora, o planejamento é essencial para o futuro desenvolvimento de qualquer ação:

Ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. É antever um futuro diferente do presente.

Frente tamanha importância do referido documento, torna-se praticamente impossível imaginar sua construção sem a participação da comunidade escolar, que, quando construído a partir do coletivo da escola, poderá organizar e direcionar todas as ações a serem desenvolvidas através de um trabalho em equipe, para que os objetivos e as metas pretendidas sejam alcançados (VEIGA, 2004).

Neves (2004, p. 113) compartilha das opiniões de Veiga (2004), propondo questionamentos que induzem a reflexões em relação à importância da participação da comunidade escolar na construção do PPP de uma instituição de ensino:

Diante do exposto, como podemos permitir que nossas escolas continuem desenvolvendo suas atividades sem apresentar à comunidade sua proposta de trabalho? E, como podemos aceitar que o projeto político pedagógico seja pensado e elaborado apenas por diretores, pedagogos ou simplesmente encaminhado pelos sistemas de ensino, sem considerar o coletivo, as especificidades e as realidades das comunidades escolares, e ainda, as expectativas que estas têm em relação à qualidade da educação que será oferecida aos alunos?

Hora (1994) destaca que tanto a construção de um Plano Político Pedagógico quanto a consolidação de uma gestão democrática não são processos isolados ou de fácil desenvolvimento. Segundo o autor, a dinâmica das relações de poder pode dificultar o sucesso do processo, que não é espontâneo ou fácil, exigindo que se faça um grande esforço coletivo, para que sejam encaminhadas as decisões do grupo e não do indivíduo:

A democratização da administração não significa eliminar a presença do estado nos serviços públicos, mas buscar mecanismos para submeter às decisões do estado ao debate e ao controle pela opinião pública, pais, grupos e partido (ARROYO, apud HORA, 1994, p. 4).

Paro (2001, p. 52) aponta para a importância do exercício democrático da gestão, enfatizando as relações existentes entre educação, democracia e cidadania:

O local em que se realiza a educação sistematizada precisa ser o ambiente mais propício possível à prática da democracia. Por isso, na realização da educação escolar a coerência entre os meios e fins exige que tanto a estrutura didática quanto a organização do trabalho no interior da escola estejam dispostas de modo a favorecer relações democráticas. Esses são requisitos importantes para que uma gestão escolar pautada em princípios de cooperação humana e solidariedade possa concorrer tanto para a ética quanto para a liberdade, componentes imprescindíveis de uma educação de qualidade.

Ao atuar em prol do desenvolvimento da democracia no ambiente escolar, não se pode deixar de lado, de modo algum, aqueles que fazem parte efetiva da construção dos educandos, que são os pais ou a família na qual os mesmos encontram-se inseridos (TIBA, 1996). Segundo o autor, a construção da educação será fortalecida quando conseguirmos construir um grupo de trabalho que contemple toda a comunidade escolar:

O interesse e participação familiar são fundamentais. A escola<sup>1</sup> necessita saber que é uma instituição que completa a família e que ambos precisam ser locais agradáveis e afetivos para os alunos/filhos. (TIBA, 1996, p. 140).

No contexto educacional, busca-se continuamente construir um ser participativo, agente de sua própria história, crítico e autônomo, capaz de expressar opiniões e tomar decisões frente aos acontecimentos políticos, aos problemas sociais e fortemente interessados nas diferentes formas de participação (PARO, 2001). Para tanto, é necessário que desde os primeiros anos escolares, o educando possa expressar sua opinião, a qual deve ser respeitada, assim como a dos demais elementos da comunidade escolar. Desse modo, a gestão democrática da educação é estratégia fundamental, permitindo revitalizar o conhecimento, transformando assim a sociedade em um elemento vivo passível à ampla participação social (DALMAS, 1994.).

Dourado (1998) afirma que a gestão democratizada da escola consiste na mediação das relações intersubjetivas, compreendendo, antes e acima das rotinas administrativas, a identificação das necessidades; a negociação de propósitos; a definição clara de objetivos e estratégias de ação; linhas de compromisso; coordenação e acompanhamento de ações pactuadas e mediação de conflitos, devendo, desta forma, ser vista como uma meta a ser aprimorada cotidianamente, por meio de múltiplas ações.

---

<sup>1</sup> A expressão “escola”, nesse contexto, é utilizada pelo autor para representar a comunidade escolar em sua íntegra, ou seja, os sujeitos que a integram.

Dentre estas ações, destacam-se a participação e funcionamento efetivo dos colegiados, tais como o Conselho Escolar, o Grêmio Estudantil e a Associação de Pais, Mestres e Funcionários.

De acordo com Navarro (2004) o Conselho escolar é um órgão representativo que tem natureza deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora. Sendo assim, deve ter sua participação incentivada pelo gestor escolar, o qual pode ser definido como agente central de um processo de gestão democrática.

A Associação de Pais, Mestres e Funcionários, por sua vez, é órgão representativo dos três segmentos citados e, exatamente pela sua condição de ampla representatividade, é elemento-chave na condução de um processo significativo de participação, especialmente no que refere-se ao estreitamento dos laços entre a família e a escola, fundamentais à prática da gestão escolar democrática. O Grêmio Estudantil, por sua vez, é o órgão representativo dos educandos, que tem como principal objetivo desenvolver a consciência crítica e o interesse na participação de ações coletivas, devendo, portanto, ser incentivado pela gestão, a qual deve permitir aos estudantes que atuem de maneira autônoma, sem, contudo, ferir os princípios da educação e o regulamento da escola (MORAES e FELGAR, 2013).

Os autores citados apontam ainda o Conselho de Classe como um dos colegiados necessários à gestão democrática, os quais devem ser desenvolvidos de maneira participativa, com possibilidades de interação entre educadores e educandos, sendo o gestor o mediador da ação. Neste contexto, a prática do conselho de classe meramente avaliativo, no qual abordam-se unicamente os aspectos pedagógicos e avaliativos acerca do aproveitamento dos educandos, deve ser aos poucos banido da escola. “Embora sejam tradicionalmente realizados pelos professores, juntamente com as equipes diretiva e pedagógica, percebe-se uma lenta abertura à participação dos estudantes, por meio dos conselhos participativos (MORAES e FELGAR, 2013, p. 124).

É interessante destacar que a existência atuante dos colegiados representativos não diminui a importância e a responsabilidade do gestor escolar enquanto elemento central do processo desenvolvido por uma instituição de ensino, especialmente quando o objetivo central é o desenvolvimento de uma proposta de gestão democrática. A referida proposta “constitui-se como um componente decisivo em todo o processo coletivo de construção do planejamento, organização e desenvolvimento do projeto político-pedagógico e de um ensino de qualidade” (FERREIRA, 2001, p.17).

Para ser efetiva, a gestão democrática da escola precisa assumir uma perspectiva emancipatória, a partir da utilização de instrumentos que levam ao debate, à participação e ao

comprometimento de todos os segmentos da escola e da comunidade em seu entorno. A participação ativa da comunidade escolar é o eixo central dessa proposta de educação, que somente será efetivada com a participação ativa da sociedade.

## 2.1 O DIRETOR E O PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Um processo educacional democrático implica em refletir sobre a gestão escolar e sobre as práticas pedagógicas historicamente consolidadas, problematizando-as a fim de desencadear novas reflexões que, por sua vez, desencadearão novas ações imprescindíveis à formação cidadã, almejada pela escola.

Neste contexto, Bortolini (2013, p. 04) afirma que:

Para que a escola pública de hoje realize sua função social, são necessárias ações da gestão escolar desde o trato especificamente pedagógico, passando pelas políticas públicas que garantam o acesso e a permanência, e uma escolarização de qualidade capaz de propiciar o enfrentamento do processo de exclusão social da imensa parte da população que tem na escola a principal possibilidade de construção da cidadania.

Frente a tal constatação, passa a ser de fundamental importância o planejamento das ações a serem desenvolvidas, no intuito de promover a participação coletiva e democrática. Kuenzer (1990, p.32) afirma que “não há mudança sem direção; portanto, ao planejar é preciso que se saiba onde se pretende chegar”.

De acordo com Bortolini (2013), o diretor da escola, por sua natureza de liderança, pode ser considerado elemento fundamental para desencadear um trabalho coletivo, cabendo a ele promover o diálogo e a participação da comunidade escolar, pois é nela que reside a possibilidade de viabilizar um ensino democrático e de qualidade. A autora destaca que o diretor da escola é também um educador, de modo que garantir a execução da função educativa, que é a razão primordial da escola, deve ser um dos princípios a serem seguidos. Cabe ainda à direção dar subsídios educacionais que permitam a formação de alunos como sujeitos críticos e participativos da sociedade, assegurando os objetivos que compõem o Projeto Político Pedagógico da escola e desenvolvendo uma política que visa formar cidadãos preparados para a vida.

Bortolini (2013) defende ainda que a educação é um direito humano fundamental do cidadão e que pode ser considerada a chave para o desenvolvimento de uma sociedade, de modo que a participação coletiva na construção do referido processo passa a ser

indispensável. A função social da referida instituição foi construída ao longo da história, a partir de diferentes manifestações que fundamentam um projeto de sociedade mais justa e mais humana. Assim, escola ainda pode ser definida como o eixo central da sociedade e, conseqüentemente, tem funções e atribuições inerentes à sua natureza:

Da escola, espera-se que ela promova a capacidade de discernir, de distinguir, de pensar que supõe assumir o mundo, a realidade histórica como matéria perceptível e com objetividade que nos permita sua maior compreensão e intervenções deliberadas. Da escola se espera o fortalecimento de sujeitos que, capazes de elaborar conhecimentos, contingências e estruturas, possam imaginar outros mundos ainda não concretizados e neles investir com paixão para construir tempos e lugares que ampliem as alternativas da realização humana e social (LINHARES, 1986, p. 16).

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A organização do trabalho pedagógico é uma estratégia educacional para democratizar o processo ensino-aprendizagem. Então, o gestor deve desenvolver estratégias administrativas nas quais a comunicação e o diálogo estejam inseridos na prática pedagógica diária. Cabe ao gestor assumir a liderança deste processo com competência técnica e política (PRETTO, 2014).

A escola precisa de um gestor que atue como líder comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais. O referido profissional também como um de seus deveres zelar para que o aluno possa avançar nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. A organização do trabalho pedagógico requer enfrentar contradições vindas das diversas realidades que se encontram numa escola pública. É por este motivo que a escola deve educar para a democracia (PRETTO, 2014).

Além de um processo de gestão democrática, a qualidade da educação depende também de um planejamento participativo e de um projeto político pedagógico eficiente e contextualizado com a realidade da escola. O principal objetivo de uma gestão democrática é mudar as relações de trabalho e, para que isso possa de fato acontecer, torna-se necessário redefinir o conceito de educação, através de um planejamento pedagógico consistente voltado ao ensinar e ao aprender.

Não há avanço, atualização e aperfeiçoamento sem que ocorra aprendizagem. É fácil mudar nas aparências, nas esferas burocráticas. Precisa-se considerar que verdadeiras mudanças devem incorporar práticas realmente refletidas, discutidas, fundamentadas e desenvolvidas coletivamente.

Segundo Eying (2007, p. 69), “Um dos setores mais resistentes à mudança, infelizmente, é o educativo, em que as mudanças ocorrem muito lentamente ou muito superficialmente”. Dentre as fontes de resistência a mudanças por parte dos professores e que tem como consequência dificuldades de aprendizagem, o autor cita o uso de referencial teórico ultrapassado, a dificuldade do trabalho participativo e a ausência de reflexão sobre a prática.

Para que a escola e os profissionais que a compõem adotem, construam, desenvolvam e avaliem coletivamente projetos pedagógicos próprios e inovadores é necessário que haja “a capacidade de aprender na ação que realizam”. (EYNG, 2007, p. 66).

Sendo assim, pode-se afirmar que o gestor escolar deve procurar pautar sua atuação na democracia, visto ser ele o maior responsável pelo processo de formação e de ensino aprendizagem desenvolvido no dia a dia na escola, sendo sua ação fundamental não somente no contexto pedagógico, mas também no setor administrativo e financeiro, já que, conforme Paro (1995), o diretor é, sem dúvida, autoridade máxima na escola e o responsável último por ela.

## 2.2 PLANO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE UMA INSTITUIÇÃO E SUAS RELAÇÕES COM O PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

O projeto político pedagógico de uma instituição de ensino pode ser definido como “O componente do Plano Escolar que define o que ensinar e o que aprender [...] e tem como objetivo principal o processo ensino-aprendizagem” (OYAFUSO e MAIA, 1998, p. 65). Segundo as autoras, é este documento quem revela a verdadeira identidade de uma escola, daí sua importância inquestionável para o desenvolvimento de um processo educativo de qualidade.

De acordo com Pimenta (1995), um dos aspectos mais importantes do projeto político pedagógico é a possibilidade de participação e reflexão coletiva, o qual permite uma leitura da escola não só como reprodutora das relações sociais, mas também, do seu papel na produção e transformação dessa mesma sociedade.

De acordo com Azevedo e Mendonça, a escola é, por sua própria essência, uma instituição de reorganização da ordem social, visto que:

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 de democracia.

Neste contexto, para que um projeto político pedagógico seja eficiente, é necessária uma gestão escolar articulada com a realidade social e as transformações desta, a partir da valorização dos interesses das diferentes camadas da população. Paro (2000, p. 152) define como uma das inúmeras atribuições do gestor escolar a tarefa de envolver nos debates, de maneira eficiente e prática, todos os segmentos da comunidade escolar: professores, alunos, pais, funcionários, comunidade, influenciando-os e ajudando-os positivamente para que, ao participarem, possam protagonizar as mudanças e transformações que se fazem necessárias ao desenvolvimento de uma proposta de educação pública de qualidade para todos, visto que:

O projeto político pedagógico é um processo permanente de reflexão e discussão sobre os problemas da escola, que possibilita a vivência democrática, já que conta com a participação de todos os membros da comunidade escolar. Ele busca organizar o trabalho pedagógico, superando conflitos no interior da escola e diminuindo os efeitos da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão. (ALBUQUERQUE, 2012, p.05).

É interessante destacar que a construção de um projeto político pedagógico baseado nos princípios da gestão democrática não é uma tarefa fácil e exige bastante dos seus participantes, de modo que passa a ser necessária a articulação entre os diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar. “É na conciliação entre os diversos interesses existentes no âmbito escolar encontramos o gestor que age enquanto mediador no processo de interlocução entre os diferentes segmentos que compõem a escola” (ALBUQUERQUE, 2012, p.07).

Veiga (2003) destaca alguns elementos que podem ser considerados essenciais ao desenvolvimento de um projeto político-pedagógico de qualidade e comprometido com os ideais da gestão democrática, dentre os quais se destacam o compromisso e a responsabilidade:

Construir o projeto político-pedagógico para a instituição educativa significa enfrentar o desafio da inovação emancipatória ou edificante, tanto na forma de organizar o processo de trabalho pedagógico como na gestão que é exercida pelos interessados, o que implica o repensar da estrutura de poder. a instituição educativa não é apenas uma instituição que reproduz relações sociais e valores dominantes, mas é também uma instituição de confronto, de resistência e proposição de inovações. a inovação educativa deve produzir rupturas e, sob essa ótica, ela procura romper com a clássica cisão entre concepção e execução, uma divisão própria da organização do trabalho fragmentado. (VEIGA, 2003, p. 277).

Sendo assim, pode-se afirmar que o projeto pedagógico de uma escola deve ser uma ação consciente e organizada, possibilitando à comunidade escolar romper com o isolamento entre os diferentes segmentos da instituição e superar a visão burocrática do ensino. Quando todos os segmentos que compõem a comunidade escolar participam de sua elaboração, torna-se possível estabelecer metas comuns a todos e representativas dos interesses comuns, contribuindo grandemente para a educação de qualidade tão almejada pela escola.

### 3 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

As constantes mudanças registradas no âmbito educacional exigem do educador e da escola o desenvolvimento de novas estratégias de pensar e de produzir conhecimentos. Neste contexto, passa a ser de extrema importância a realização de pesquisas periódicas que oportunizem um maior conhecimento em relação às múltiplas esferas que compõe o contexto da educação. Contudo, não é possível alcançar sucesso no desenvolvimento de uma pesquisa sem definirem-se anteriormente os objetivos a serem buscados, bem como os caminhos que permitirão alcançá-los, os quais compõe a metodologia de determinada ação (MORESI, 2003).

Para o desenvolvimento do Projeto de Intervenção que deu origem a este TCC, no qual elencou-se como principal objetivo o desenvolvimento de estratégias que permitissem a construção de uma gestão democrática onde toda a comunidade escolar participe da construção do Projeto Político Pedagógico, optou-se pela utilização da pesquisa-ação. A referida pesquisa, aliada à observação da realidade e ao estudo bibliográfico, permitiu não somente o desenvolvimento de propostas concretas, como também uma compreensão mais ampla das mesmas.

#### 3.1 A PESQUISA-AÇÃO: CARACTERÍSTICAS E APLICABILIDADE

A pesquisa-ação, por sua essência, desencadeia a necessidade de interligar todos os membros a pesquisa, buscando interagir e identificar as diferentes faces de um mesmo processo, a fim de ampliar as percepções e desencadear uma proposta coletiva de intervenção.

Franco (2005) afirma que a pesquisa-ação é uma pesquisa pedagógica, utilizada especialmente para agregar aspectos mais científicos à prática desenvolvida:

Quero com isso esclarecer que a pesquisa-ação, estruturada dentro de seus princípios geradores, é uma pesquisa eminentemente pedagógica, dentro da perspectiva de ser o exercício pedagógico, configurado como uma ação que cientificiza a prática educativa, a partir de princípios éticos que visualizam a contínua formação e emancipação de todos os sujeitos da prática.

A autora afirma ainda que a principal condição para que uma pesquisa possa ser considerada como uma pesquisa-ação é seu mergulho na íntegra do grupo social pesquisado, do qual se extraem o máximo de informações possíveis, desde os aspectos mais explícitos aos

mais subjetivos, os quais são considerados em comparação à realidade, em um processo que transfere ao trabalho realizado um caráter amplo de criticidade e participação.

Desse modo, pode-se afirmar que a pesquisa-ação é a melhor estratégia de pesquisa a ser utilizada no contexto da educação, pois consegue unir os diferentes aspectos da mesma em um único estudo, permitindo ao educador desvendar amplamente a realidade estudada:

A pesquisa-ação crítica considera a voz do sujeito, sua perspectiva, seu sentido, mas não apenas para registro e posterior interpretação do pesquisador: a voz do sujeito fará parte da tessitura da metodologia da investigação. Nesse caso, a metodologia não se faz por meio das etapas de um método, mas se organiza pelas situações relevantes que emergem do processo. (FRANCO, 2005, p. 486).

A opção pela pesquisa-ação para o desenvolvimento do Projeto de Intervenção foi decorrente do fato que a referida metodologia tem sido amplamente utilizada no meio educacional, permitindo, além de conhecer determinada realidade, também desencadear reflexões acerca dos múltiplos aspectos da mesma, as quais, por sua vez, dão suporte a atitudes concretas, visto que “Se alguém opta por trabalhar com pesquisa-ação, por certo tem a convicção de que pesquisa e ação podem e devem trabalhar juntas, quando se pretende a transformação da prática.” (FRANCO, 2005, p. 485).

Outra condição fundamental para a utilização da pesquisa-ação no desenvolvimento de pesquisas que envolvam o universo educacional é o fato de que a referida pesquisa pressupõe e induz à mudança, fundamental quando se pretende desenvolver estratégias que possibilitem a superação de problemas a serem detectados no universo escolar:

A pesquisa-ação, que é crítica, rejeita as noções positivistas de racionalidade, de objetividade e de verdade e deve pressupor a exposição entre valores pessoais e práticos. Isso se deve em parte porque a pesquisa-ação crítica não pretende apenas compreender ou descrever o mundo da prática, mas sim transformá-lo. (FRANCO, 2005, p. 486).

A referida metodologia permitiu o desenvolvimento do Projeto de Intervenção proposto na Escola Municipal Picada Taquari, localizada no Município de Pouso Novo/RS, objetivando promover a participação das famílias no processo ensino-aprendizagem, por meio da participação democrática no processo de reformulação do Projeto Político Pedagógico da escola, que se encontrava desatualizado se comparado ao contexto escolar atual.

### 3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESPAÇO DE PESQUISA

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Picada Taquari foi inaugurada em 30 de janeiro de 1959, denominada Escola Rural de Picada Taquari pelo decreto nº 10.304, de 03/02/1959, sendo de competência estadual até o ano 1998, momento em que passou a ser transferida de manutenção para o município através do decreto nº 00051/98, de 20/02/98.

Pelo decreto municipal nº 452 de 17/07/2000 passou a ser designada Escola Municipal de Ensino Fundamental Picada Taquari, nome este que detém até hoje. É uma escola rural localizada na comunidade da Picada Taquari, Pouso Novo/RS, que atende Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos (EJA) com 47 nas séries iniciais, 40 nas séries finais, e 25 na EJA, totalizando 112 alunos matriculados.

Atualmente, conta com um corpo docente formado por doze profissionais, sendo que grande parte destes trabalha também em outra escola, além de um psicólogo institucional e cinco funcionárias, totalizando dezoito profissionais para atender às necessidades da instituição. A gestão é constituída por uma diretora, com carga horária de quarenta horas semanais e uma coordenadora pedagógica com carga horária de vinte horas semanais, sendo que a escola funciona nos turnos manhã, tarde e noite.

A comunidade na qual a comunidade encontra-se inserida é pouco atuante, sendo que, na concepção da maioria das famílias, a escola é uma parcela autônoma que deve atender a todos sem o comprometimento daqueles que não estão dentro da instituição todos os dias. Quando solicitados, parte dos pais vem para a escola, porém quando se trata de ajudar na resolução de algum problema, somente uma minoria se responsabiliza e efetivamente atua diante das circunstâncias.

### 3.3 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA E A COMUNIDADE ESCOLAR

Buscando seguir os critérios propostos na metodologia da pesquisa-ação, promoveu-se a participação da comunidade escolar ao longo do desenvolvimento das ações propostas, por meio das seguintes estratégias:

- Reuniões específicas com todos os segmentos da comunidade escolar, objetivando identificar os fatores relevantes relacionados à educação na escola em questão, visto que a pesquisa-ação sugere uma investigação que caminhe em direção da transformação da

realidade considerada inadequada, condição que implica diretamente na participação dos sujeitos envolvidos no processo, neste caso específico, na participação dos professores.

- Estudo bibliográfico relacionado ao tema, envolvendo todos os assuntos discutidos pela comunidade escolar, a fim de ampliar o conhecimento a respeito dos mesmos.

- Questionários e entrevistas com professores e familiares dos educandos, com o objetivo de conhecer mais detalhadamente a opinião de todos os segmentos da comunidade escolar, especialmente em relação aos anseios desta para com a escola, bem como suas concepções de escola, educação, conhecimento, avaliação, aprendizagem, entre outros.

No início dos trabalhos houve a entrevista daqueles pais que participaram das reuniões, assim como dos professores e funcionários. Para aqueles que não se fizeram presentes, os formulários foram distribuídos aos alunos, que levaram para casa com explicação anexa, bem como os objetivos do referido trabalho. Tais questionários foram aplicados para a totalidade de professores e familiares dos estudantes matriculados na instituição pesquisada, perfazendo um universo de 83 (oitenta e três) indivíduos, buscando obter-se o máximo possível de informações acerca da realidade escolar em estudo, visto que “A pesquisa-ação torna-se ciência da práxis. [...] O objeto da pesquisa é a elaboração da dialética da ação num processo pessoal e único de reconstrução racional pelo ator social” (FRANCO, 2005, p. 489).

A análise das entrevistas foi feita de maneira criteriosa, sendo apresentados de maneira qualitativa e quantitativa. É interessante destacar que a pesquisa reporta-se a uma situação de vivência contínua, de modo que as ações desenvolvidas buscaram desenvolver estratégias para inserir escola e comunidade escolar em um único contexto, por meio da construção de objetivos comuns. Essa condição é, sem dúvida, a essência da pesquisa-ação, segundo a qual:

A pesquisa-ação, para bem se realizar, precisa contar com um longo tempo para sua realização plena. Não pode ser um processo aligeirado, superficial, com tempo marcado. A imprevisibilidade é um componente fundamental à prática da pesquisa-ação. Considerá-la significa estar aberto para reconstruções em processo, para retomadas de princípios, para recolocação de prioridades, sempre no coletivo, por meio de acordos consensuais, amplamente negociados. (FRANCO, 2005, p. 493).

As informações obtidas nas observações e na entrevista foram confrontadas às informações disponíveis no referencial teórico, sendo que as reflexões finais poderão ser utilizadas como eixos desencadeadores de novas ações, visto que a pesquisa-ação sugere, sempre, a concomitância entre pesquisa, ação e nova pesquisa, em um movimento contínuo que garantirá fecundidade às ideias e percepções iniciais de cada processo.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

Para o desenvolvimento do Projeto de Intervenção, desenvolveu-se um cronograma com bases nas ações que se pretendeu desenvolver diante do assunto em questão, onde a escola, sendo parte de uma comunidade em constante evolução, passa a ter necessidade de mudanças.

Com vistas a atender tais necessidades, traçou-se como objetivo do referido projeto “Construir uma gestão efetivamente democrática onde toda a comunidade escolar participe da construção do Projeto Político Pedagógico, fomentando o interesse dos pais no processo educacional de seus filhos”.

Tal cronograma, porém, não foi cumprido como planejado inicialmente, estando este a mercê de constantes atualizações e reorganizações, a fim de alcançar o objetivo almejado, causando muitas vezes frustrações superadas pelos resultados das mudanças.

Na busca por alcançar tal objetivo, traçaram-se algumas ações concretas, sendo estas basicamente baseadas em reuniões e pesquisas periódicas, a fim de alcançar o maior número de envolvidos e instigá-los a sentir-se parte da escola, responsáveis por um processo que pode ser tido como o alicerce para uma sociedade justa, onde a escola venha a atender às reais necessidades da população.

Sendo assim, as referidas ações vieram a contribuir para o fomento da gestão democrática com, tendo sido a família o foco do trabalho, fomentando o interesse destes no processo educacional de seus filhos, oportunizando à comunidade escolar identificar-se como parte integrante de um processo de ensino e aprendizagem e não mais como uma instituição autônoma e alheia. Buscou-se através do trabalho demonstrar que escola e família necessitam trabalhar em parceria e que uma vem ao encontro da outra, complementando papéis para o desenvolvimento integral de cada aluno.

### **4.1 A PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NO AMBIENTE ESCOLAR**

As reuniões foram momentos de suma importância para o desenvolvimento do PI, onde, inicialmente, foram realizadas com a equipe diretiva, a fim de traçar as estratégias para alcançar os objetivos propostos, que versam acerca do alcance dos pais e comunidade escolar no processo de reelaboração do projeto Político Pedagógico da Escola, onde a participação de cada um é importante como elemento participativo e constitutivo, vinculado ao processo democrático em questão.

Assim, foram a partir desta, desenvolvidos vários encontros, inicialmente com professores e funcionários, onde foram expostos os objetivos almejados e discutidos assuntos referentes às necessidades de mudanças diante do Projeto existente. Ao final, foram realizadas algumas entrevistas onde um questionário (em anexo) foi respondido, onde diversos aspectos foram elencados, buscando uma visão mais detalhada de cada membro acerca da escola e o contexto escolar existente.

Nesta etapa, observou-se que os professores sentem uma grande carência em relação a participação dos pais na escola. Daqueles poucos que participam, geralmente são os mesmos que costumam participar. Há ainda, na visão dos professores e funcionários, aqueles que se distanciam da escola por sentir-se desvalorizados de alguma forma, muitas vezes essa baixa de autoestima partindo do interior de cada um desse grupo.

Esta constatação tem por base o depoimento dos próprios professores, como o professor X, que disse:

Sinto falta da participação dos pais na escola, mas não só nas reuniões, mas principalmente no acompanhamento diário. Às vezes envio para casa atividades para os filhos que precisa da participação da família, sendo que muitas retornam sem resposta por motivos diversos, como a falta de tempo ou outro motivo qualquer.

Tal depoimento, que se assemelha ao de outros, após questionários distribuídos aos pais, vem ao encontro do depoimento de um pai Y, que, respondendo ao questionamento acerca da participação dos pais na escola, disse:

Vou pra escola quando sou chamado, mas acho que eu poderia ir mais. Às vezes não sei certo o que está acontecendo.

Levando em conta tal opinião, foram traçadas algumas estratégias para aproximar os pais da escola, planejando encontros, palestras e outras ações prazerosas, ressaltando sempre a importância da participação das famílias para o desenvolvimento integral dos alunos e a parceria que deve existir entre escola/família.

No momento seguinte, foi realizada reunião para pais, em um momento chamado “Família na Escola”, onde a participação dos pais foi quase nula. Foi um momento muito angustiante para toda a equipe escolar, que se organizou para receber cerca de oitenta pessoas, sendo que houve a participação de apenas dez.

Para alcançar este público, passou-se diretamente para a etapa seguinte (questionários), e após estes, foi novamente organizada uma reunião, tendo dessa vez a

participação de grande parte das famílias. Na oportunidade, buscou-se traçar as causas do desinteresse, visto que inúmeros pais justificaram a ausência pela falta de tempo e a distancia entre as residências e a escola. Ainda, falou-se sobre o Projeto Político Pedagógico da instituição, sendo que foi diagnosticado que menos da metade dos presentes desconheciam o documento e àqueles poucos que o conheciam não tinha contato com seu conteúdo, o desconhecendo quase que inteiramente.

Após a análise dos questionários, novo encontro foi organizado com professores e funcionários, onde foram expostos os resultados dos questionários enviados para as famílias, sendo que o assunto relevante ao momento foi o fato das famílias acharem que “ensinar” só acontece no ambiente escolar e que a participação dos pais deve se limitar à resolução de problemas.

Tais constatações foram tema de discussão no grupo, que foi desafiado a buscar estratégias para valorização das famílias, que se encaixam no tema central dos trabalhos que estão sendo desenvolvidos no corrente ano, que é “Escola e família, uma parceria possível”, onde ações como inclusão das famílias nas atividades cotidianas da escola, que para muitos parece ser uma simples ação, passaram a ter um contexto diferente diante das necessidades em questão.

Pode-se observar que a estratégia traçada além de contribuir para aproximar a comunidade escolar contribuiu muito para uma reflexão do corpo docente acerca do papel da escola diante da busca pela aproximação da comunidade no cotidiano escolar.

#### 4.2 VISÃO DOS PAIS E PROFESSORES DIANTE DO PANORAMA ATUAL

Na busca por entender como os pais e professores veem a escola da qual fazem parte, traçou-se um roteiro para entrevistas e questionários, que foi aplicado entre os professores, funcionários e comunidade escolar da EMEF Picada Taquari forneceu-nos importantes informações acerca das relações entre escola e comunidade, bem como em relação ao entendimento da população entrevistada acerca dos múltiplos critérios da educação. Ao realizar-se a tabulação dos dados, constatou-se que quase a totalidade dos professores atuam com carga horária semanal de 40h/aula, frequentemente em instituições afins, tendo estes tempos de serviço que variam de 01 a 25 anos (incluindo funcionários).

A escola é reconhecida como espaço da ação profissional, ou ainda como um espaço de construção da aprendizagem, onde as famílias e a participação destas consideradas como

de extrema importância para o sucesso de uma proposta de ensino, em inúmeras situações: no desenvolvimento de parcerias entre escola e comunidade, zelando pela aprendizagem e estudo extraclasse de seus filhos, acompanhando temas, oportunizando acesso a diferentes meios de conhecimento, adquirindo ferramentas que contribuam para a aprendizagem dos alunos, entre outra.

Os entrevistados identificam relações de parceria entre a escola e alguns membros da comunidade escolar, visto que alguns membros desta participam ativamente das propostas, enquanto outros sequer tomam conhecimento do que acontece na escola, achando que a realização de reuniões periódicas e eventos comunitários poderiam contribuir para estreitar os laços entre comunidade e escola. Também foram citadas situações nas quais a escola abriria suas portas à comunidade, permitindo o acesso à biblioteca, à quadra de esportes nos finais de semana, entre outras.

A escola espera que a sociedade contribua com ações positivas, respondendo e participando sempre que for chamada pela escola. Os alunos, por sua vez, podem oferecer à comunidade iniciativas no desenvolvimento de projetos sociais, cooperação com a família, demonstração de respeito e cooperação, entre outras ações que possibilitem identificar o conhecimento construído na escola.

A identidade da escola a ser construída prevê conhecimentos, habilidades e comportamentos: A escola a ser almejada não deverá formar somente estudantes com conhecimentos a serem utilizados em vestibulares e outras provas seletivas: devem permitir também a vivência integral na sociedade, interagindo de forma crítica com as múltiplas possibilidades de exercício social.

A totalidade dos entrevistados acredita que a metodologia de ensino utilizada é a mais adequada. Contudo, a totalidade dos entrevistados afirma que esta pode melhorar sempre, citadas estratégias a serem adotadas, dentre as quais se destacam: Maior participação dos alunos, atividades envolvendo a comunidade, chamar os pais na escola para tocar conhecimentos, ampliar as estratégias de ensino com pesquisas, experiências, projetos, viagens de conhecimento, entre outras.

Para os entrevistados a educação foi definida de diferentes formas: Ter conhecimentos. Saber portar-se em público. Um processo de construção do saber. Todo um conjunto de atividades que permitem ao aluno aprender. Uma área do campo social que envolve relacionamentos e aprendizagens. Ato ou processo de educar. Aplicação dos métodos próprios para assegurar a formação e o desenvolvimento físico, intelectual e moral de um ser humano; pedagogia, didática, ensino. É ensinar e instruir.

Segundo os professores expressão “currículo”, por sua vez, é entendido como um determinado campo do processo de ensino aprendizagem. O conjunto de conteúdos que competem a cada disciplina. O conjunto de disciplinas que compõe a grade de conhecimentos dos alunos. Uma das esferas do saber.

A avaliação é compreendida como a etapa final da aprendizagem, quando é processado o que foi aprendido pelo estudante em determinada disciplina. Também é a estratégia pela qual o educador poderá acompanhar o processo de construção do conhecimento. Uma forma de entender o que o aluno sabe e o que ele não sabe. O conjunto de ações usadas para definir que alunos entenderam os conteúdos.

## 5 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

No transcorrer da aplicação do presente Projeto de Intervenção, observou-se que, como todo o planejamento, muitas vezes é necessário parar e rever os conceitos e aonde se quer chegar, pois torna-se necessário uma mudança para alcançar os objetivos iniciais e outras vezes os próprios anseios iniciais se modificam vista a circunstâncias inusitadas.

Por mais de uma vez foi necessário reorganizar o trabalho e refazer as estratégias, sob pena de não alcançar os objetivos esperados. Foi o que aconteceu com as reuniões, que tinham por objetivo ser o ponto primordial de alcance das famílias e teve que ser revisto e deixado de lado para ser substituído pelas entrevistas, que acabaram por ser a chave para o desenvolvimento do presente projeto, já que na reunião inicial, compareceram uma parcela mínima, não perfazendo nem 25% da totalidade.

Alguns momentos foram frustrantes para mim, enquanto gestora, como no momento em que senti efetivamente o distanciamento que há entre escola e famílias, sendo que a primeira constatação ocorreu logo no início das atividades, quando foram propostas as reuniões para discussão dos assuntos e poucos estiveram presente. Digo frustrante por acreditar que a educação é a única forma de se mudar o mundo, pois pude perceber que muitos não pensam dessa forma e preferem ficar alheios ao processo, somente tecendo críticas alusivas a fatos isolados.

Porém, não foram somente experiências ruins, houve muita coisa boa, tendo sido um trabalho consistente na busca por um objetivo, que somente começou a ser plantado através de ações que busquem a participação democrática das famílias na escola e o prazer nesta participação.

Notou-se, por muitas vezes, que a visão que os pais têm em relação à escola em muitos momentos é a mesma que os professores têm, visto que ambos os grupos acreditam que a educação será mais completa quando a escola e a família falarem a mesma linguagem e tiverem um vínculo mais estreito.

Quanto ao vínculo, ambos também percebem que seria interessante que houvesse um contato mais próximo, levando as famílias a terem ciência do que vem acontecendo do ambiente escolar, sendo que o inverso também é válido naquelas questões que envolvem diretamente o desenvolvimento do aluno, como o acompanhamento diário das atividades propostas pelo professor. A pluralidade e a diversidade cultural presentes na vida cotidiana

das famílias também são questões de extrema importância e precisam ser consideradas pelos professores no cotidiano das ações desenvolvidas.

Foi um trabalho extremamente substancial, que possibilitou uma reflexão acerca do contexto escolar e a participação da comunidade no processo educacional, tendo contribuído para o crescimento de todos os envolvidos, tendo como principal personagem a minha pessoa no papel de gestora. Quanto às dificuldades pude perceber que não se aprende somente com o bom, mas principalmente com os obstáculos, mesmo quando não superados, visto que estes nos mostram uma visão de um ângulo diferente e nos permitem uma reflexão mais aprofundada acerca de diversos fatores sociais que constituem o espaço escolar, sendo esta parte da sociedade.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, M. **Projeto político pedagógico e gestão autônoma da escola**. 2012. Disponível em: <http://www.cabo.pe.gov.br/saude/Artigo%20-%20TCC1%20-%20Helena.pdf>. Acesso em 15/02/2015.

ALONSO, Myrtes. **O Papel do Diretor na Administração Escolar**. Rio de Janeiro: Bertand, Brasil, 1988.

ALVES, Evandro; SILVA, Maria Beatriz Gomes da. **Sala-ambiente “Projeto Vivencial” como estratégia teórico-metodológica para a formação de gestores escolares**. 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: Evangraf, 2014.

AZEVEDO, Elder dos Santos. MENDONÇA, Marcela Paula de. **Democracia e cotidiano escolar: a escola como possibilidade de participação**. Disponível em: [http://escolabompastor.weebly.com/uploads/1/2/5/7/12579111/\\_democracia\\_e\\_cotidano\\_escolar\\_-\\_a\\_escola\\_como\\_possibilidade\\_de\\_participacao.pdf](http://escolabompastor.weebly.com/uploads/1/2/5/7/12579111/_democracia_e_cotidano_escolar_-_a_escola_como_possibilidade_de_participacao.pdf). Acesso em 01/09/2015.

BHERING, E., & SIRAJ-BLATCHFORD, I. (1999). **A relação escola-pais: um modelo de trocas e colaboração**. Cadernos de Pesquisa, 106, 191-216.

BORTOLINI, Jairo César. **O papel do diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar**. Revista Interletras, volume 3, Edição número 17, abril 2013/setembro.2013.

BRASIL, MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**, 1996.

DALMAS, Ângelo. **Planejamento participativo na escola: Elaboração e avaliação**. Petrópolis, RJ, 1994.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, Naura S. C. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortes, 1998.

EYNG, Maria Ana. **Currículo Escolar**. Curitiba: Ibepex, 2007.

FAVERO, Irmã Maria Leônida. **A educação libertadora no cotidiano da escola**. 1988.

FRANCO, M. A. S. **Pedagogia da Pesquisa-Ação**. Revista Educação e Pesquisa, São Paulo, v.31, n.3, p.483-502, 2005.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto & AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs.). **Gestão da Educação - Impasses, perspectivas, compromissos**. São Paulo. Cortez, 2001, pp. 129-239.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**. Campinas: Papirus, 1994.

KUENZER, A.; CALAZANS, M. J.; GARCIA, W. **Planejamento e educação no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1990.

LINHARES, C. F. S. **A Escola e seus Profissionais**. Rio de Janeiro: Agir, 1986.

MORAES, Nanci de Campos. FELGAR, Júlia Antonietta Simões. **A importância da gestão escolar democrática**. Anais do VI Congresso de Iniciação Científica do Centro Universitário de Araras – UNAR. 17 de setembro de 2013. Disponível em: [http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol7\\_n1\\_2013/2\\_a\\_importancia\\_da\\_gestao\\_e\\_scolar\\_democratica.pdf](http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol7_n1_2013/2_a_importancia_da_gestao_e_scolar_democratica.pdf). acesso em 11/02/2015.

MORESI, E. (org.) **Metodologia da Pesquisa**. Pró-reitoria de pós-graduação. Brasília: UNB, 2003.

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

NEVES, Carmem Moreira de Castro. **Autonomia da escola pública: um enfoque operacional**. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas, SP: Papirus, 2004.

OYOAFUSO, M.(1998) Plano Escolar. **Caminho para Autonomia**. S Paulo ct-UNISINOS, maio 2003.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1998.

\_\_\_\_\_. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

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

PIMENTA, S. G. **O estágio na formação de professores: Unidade entre teoria e prática?** INEP/ Relatos de pesquisa- Série documental; nº25, maio/1995.

PRETTO, I. **Brincar faz bem: a ludicidade como estratégia de combate à agressividade no contexto educacional**. TCC. Porto Alegre: UFRGS, 2014.

TIBA, IÇAMI. **Disciplina; limite na medida certa**; 41ª Ed. São Paulo; Gente, 1996.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?** Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v23n61/a02v2361.pdf>. acesso em 15/02/2015.

\_\_\_\_\_. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva**. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 2004.

## **APÊNDICES**

## Apêndice 1 – Questionário para professores e funcionários

O PPP deve ser o resultado de uma construção coletiva de toda a comunidade escolar: direção, professores, estudantes, familiares e demais membros da comunidade escolar. Para tanto, pedimos a sua colaboração, respondendo as seguintes questões:

1. Como você reconhece esta instituição de ensino?
2. Quais as relações percebidas entre a escola e a comunidade escolar?
3. A participação dos familiares é importante para o sucesso de uma proposta de ensino?  
Em quais situações?
4. Que estratégias poderiam contribuir para estreitar os laços entre comunidade e escola?
5. O que a escola espera da sociedade?
6. O que nossos alunos podem oferecer à sociedade, como fruto da aprendizagem escolar?
7. Que identidade queremos construir enquanto instituição de ensino?
8. A metodologia desenvolvida é adequada? Ela pode melhorar? Como?
9. Qual seu entendimento acerca do tema “Educação”?
10. Qual seu entendimento acerca do tema “currículo”?
11. Qual seu entendimento acerca do tema “avaliação”?
12. Registre outras contribuições além das solicitadas, em relação ao tema: escola, sociedade e aprendizagem.

## **Apêndice 2 – Questionário para pais**

Senhores pais, estamos reformulando o Projeto Político Pedagógico, que é um documento importante que direciona o trabalho de nossa escola. Esse documento deve ser o resultado de uma construção coletiva de toda a comunidade escolar: direção, professores, funcionários, alunos e pais. Nesse sentido, pedimos a sua colaboração, respondendo as seguintes questões:

1. Como é a nossa escola? Como gostaria que ela fosse?
2. Como você vê a aprendizagem do aluno em nossa escola?
3. Que cidadão gostaria que nossa escola formasse?
4. Como você vê a relação de nossa escola com a comunidade escolar?
5. Qual sua opinião a respeito da participação dos pais na escola?
6. Como você vê o trabalho dos professores e da direção em nossa escola? Como gostaria que fosse?