

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

Karine Guimarães Podlasinski

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DE UMA ESCOLA PÚBLICA DA REDE ESTADUAL DE
ENSINO DO RIO GRANDE DO SUL E SEUS DESAFIOS**

PORTO ALEGRE

2015

Karine Guimarães Podlasinski

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DE UMA ESCOLA PÚBLICA DA REDE ESTADUAL DE
ENSINO DO RIO GRANDE DO SUL E SEUS DESAFIOS**

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 obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientador (a): Cleusa Conceição Terres Schuch

PORTO ALEGRE

2015

RESUMO

O presente trabalho apresenta a análise das ações implantadas em um projeto de intervenção realizado em uma escola da rede pública estadual de ensino fundamental da zona norte de Porto Alegre, em atendimento a exigência do Curso de Especialização em Gestão Escolar - Escola de Gestores - Universidade Federal do Rio Grande Do Sul (UFRGS), na modalidade à distancia. O foco escolhido para ser trabalhado foi a “qualificação da gestão democrática da escola Pedra Branca”, com o objetivo principal de desenvolver a consciência da participação democrática de todos os segmentos da escola, tendo como ponto de reflexão e reformulação o PPP, inspirados nos autores: LUCE E MEDEIROS (2006), GANDIN (1997), OLIVEIRA (s/d), VEIGA (2004), AZEVEDO E MENDONÇA (s/d) e PARO (2007) , utilizando a metodologia de pesquisa-ação como forma de intervenção na realidade. Foram momentos de estudos e reflexões sobre a gestão democrática, fazendo a articulação com a realidade da escola, realizando trocas de experiências, buscando parcerias com o Conselho Escolar e Comunidade Escolar. Gradativamente, fomos compreendendo que para a efetivação da gestão democrática se faz necessário a construção conjunta das ações de todos os envolvidos no processo educativo, através de uma ação consciente que questione, discuta e reflita a prática escolar.

Palavras-chave: Participação. Gestão democrática da escola.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	04
2. REFERENCIAL TEÓRICO	07
3. METODOLOGIA	15
3.1 Reunião com professores e setores.....	16
3.2 Reunião com alunos dos sextos e sétimos anos do ensino fundamental.....	16
3.3 Reunião com Conselho Escolar.....	17
3.4 Reunião com Pais.....	17
3.5 Reunião com professores e funcionários	18
4. AÇÕES ANALISADAS	20
5. CONSIDERAÇÕES	26
REFERÊNCIAS.....	28
APENSOS	30
Apenso A	31
Apenso B – Roteiro da dinâmica dos cinco dedos.....	32
Anexos _ Fotos da dinâmica dos cinco dedos e da reunião com os Pais.....	35

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta uma análise do projeto de intervenção desenvolvido em uma escola da rede Estadual de ensino, situada no bairro Sarandi, Zona Norte de Porto Alegre.

A escola atende as modalidades do ensino fundamental I e II completo, composta aproximadamente por 850 alunos nos dois turnos de funcionamento. O quadro de recursos humanos está atualmente, constituído por quarenta professores e seis funcionários.

Possui uma comunidade escolar presente, que exige cuidados para com seus filhos e resultados nas questões de ensino e aprendizagem.

A escola possuía um Projeto Político Pedagógico – PPP, construído em 2006 por um pequeno grupo de professores, esse PPP encontrava-se em defasagem, em desacordo com a realidade escolar e por muitas vezes, escondido de todos os segmentos da escola. Sabia-se de sua existência, porém não se tinha acesso a ele.

No início de 2014, iniciamos o processo de reformulação, mas somente com o grupo de professores e funcionários da escola, algo distante de ser democrático, pois de acordo com VEIGA (2013) “se pensar a escola é uma tarefa que precisa ser avaliada sob óptica democrática”, portanto, a construção de um Projeto Político Pedagógico deve ser realizado com a participação de todos.

Então, professores e equipe diretiva estavam envolvidos com a construção de um novo PPP, que até a data do início do Projeto de Intervenção ainda não havia sido concluído, justificado por dificuldades e pelas diversas tarefas da gestão escolar, e falta de disponibilidade dos professores e comunidade escolar. Acredita-se que esta comunidade precisava de orientações para a participação da construção do PPP, pois existiam entraves nesse processo: a falta de envolvimento da comunidade escolar nas atividades pedagógicas da escola, a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, inclusive o Conselho Escolar, e a reconstrução de um olhar democrático, já que a diretora que atuava até o momento na escola tinha uma formação gerencialista.

Portanto, o foco escolhido a ser trabalhado foi “Qualificando a gestão democrática da escola Pedra Branca”, considerando que o Projeto Político

Pedagógico deveria ser construído com a participação efetiva de todos os segmentos que fazem parte da escola, de forma democrática, oportunizando a voz e escuta de todos.

Visando esta perspectiva, o objetivo principal do PI foi desenvolver a consciência da participação democrática de todos os segmentos da Escola Pedras Brancas, tendo como ponto de reflexão e reformulação o PPP.

Auxiliaram nas reflexões direcionadas a estes objetivos a coerência teórico-metodológica de: LUCE E MEDEIROS(2006), GANDIN (1997), OLIVEIRA (s/d), VEIGA (2004), AZEVEDO E MENDONÇA (s/d) dentre outros.

A escola é um espaço de ação e reflexão, é um ir e vir cotidiano, em que aprendizagens são vivenciadas, experimentadas, questionadas e reinventadas por todos os seus atores.

Com base nesses pressupostos, o projeto de intervenção foi organizado a partir da metodologia da pesquisa-ação que iniciou pelo diário de bordo, com observações da realidade escolar que direcionaram um trabalho de reuniões com os diferentes segmentos da escola (alunos, pais, professores, setores, funcionários, Conselho Escolar, CPM); estudo, análise e discussão de textos nas reuniões com pais e professores; seminários, discussões, vídeos e dinâmicas. Essas ações permitiram compreender as possibilidades de participação e envolvimento desses sujeitos no espaço de decisões, o que contribuiu positivamente para a escola, partilhar ideias nas decisões sobre as ações e participar de forma efetivamente democrática.

Este trabalho está organizado em quatro capítulos. O primeiro capítulo trata do embasamento teórico que retrata um pouco da história da Democratização da escola pública no Brasil, permeia pelo Direito à Educação, conta a imersão da Gestão Democrática na década de 90, o papel do gestor escolar, a construção do Projeto Político Pedagógico, a importância do Conselho Escolar e a Capacitação de Professores.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia de trabalho que consistiu em uma pesquisa qualitativa em educação baseada nos pressupostos da pesquisa-ação que foi realizada através de observações, utilização de diário de bordo, estudo de textos, vídeos relacionados com temas propostos, dinâmica dos Cinco dedos, seminários; e reuniões com professores, setores da escola, pais, alunos dos sextos e sétimos anos do ensino fundamental, funcionários e Conselho Escolar.

As ações analisadas encontram-se no capítulo 4 (quatro) deste trabalho, que apresentam uma breve análise das reuniões e dinâmicas realizadas com todos os segmentos da escola, e os resultados obtidos durante o Projeto de Intervenção.

Concluindo essa pesquisa, surgiram novos questionamentos de como podemos dar continuidade no projeto, o que podemos aperfeiçoar, principais aliados, desafios encontrados que são apresentados no último capítulo, nas considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O movimento democratizador na escola pública brasileira remonta a década de 1980, quando presenciamos a emergência dos movimentos sociais em luta para uma reorganização política e social do país, através de novos surgimentos de sindicatos, associações comunitárias, partidos políticos, organizações não governamentais que começavam a desenvolver ações que não eram dirigidas pelo Estado.

Nesse mesmo cenário, surgem as campanhas diretas que dão autonomia a alguns Estados e Municípios para desenvolver políticas públicas voltadas aos interesses e necessidades da população.

Aos poucos, deixa-se de lado o modelo autoritário, de tutela militar, de Estado de gestão pública e através da democracia como um dos princípios de mudança social, o hiato que existia entre os cidadãos e Estado vai diminuindo lentamente.

Com a chegada da globalização na década de 1990, o Estado brasileiro vê-se defronte ao neoliberalismo, precisando ajustar-se as suas normatizações e determinações de individualismo, diferenciação e fragmentação social, dando espaço a procedimentos democráticos e iniciando seu compromisso com a democracia.

De acordo com BATISTA (2013, p.84):

[...]a década de 1990 é realmente paradoxal em termos de construção de paradigmas para a gestão pública no Brasil. Enfrentam-se os efeitos da crise do Estado social sem nunca ter-se legado no país um Estado de bem-estar social no sentido em que foi adotado nos países de capitalismo desenvolvido. Justamente a este processo se vê consolidada a democracia formal com o retorno das eleições em âmbito municipal, estadual e federal bem como ascensão de partidos de esquerda, dentre os quais o Partido dos Trabalhadores.

A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, a qual os cidadãos não têm

apenas direitos, têm o dever de participar no sistema político, que por seu lado, protegem os seus direitos e suas liberdades.

O Direito à Educação, a partir da Constituição Federal de 1988, atende aos princípios, como um direito de todos, dever do Estado, porém no Brasil, desde a sua formação inicial até a atualidade, o que muitas vezes definiu seus conteúdos e processos foi o contexto histórico e a pressão que o permeiam, logo, questões como “ a educação, direito de todos” ainda é privilégio de alguns.

Na esteira dos avanços da educação no Brasil surge a gestão democrática, um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII), na Constituição Federal (Art. 206, inciso VI) e na Lei nº10.127, de 9 de Janeiro de 2001, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE).

Com base nesse movimento normatizador, a educação passa por um processo de mudanças e alterações históricas, emergindo os ideais da gestão democrática, com uma nova cultura participativa que demanda ação de todos da comunidade interna da escola (alunos, professores, funcionários, órgãos colegiados), assim como também dos pais e da sociedade em geral. É na participação de todos, que se acredita no resultado de um ensino de qualidade e o início de uma educação democrática. Para AZEVEDO E MENDONÇA (s/d) gestão democrática corresponde a:

O democrático se constrói pela riqueza das diferenças e pela possibilidade de participação plena desses sujeitos. O diálogo é eleito como principal metodologia de discussões para consecução dessa escola outra, onde todos possam ter suas vozes ouvidas nas discussões, debates, negociações para a construção de uma sociedade mais participativa. (AZEVEDO E MENDONÇA, p.2)

Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de: aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção da educação de qualidade; estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania e entender que a democracia se constrói mediante articulação entre direitos e deveres.

Talvez, a grande dúvida da escola seja o que é uma educação de qualidade? Que alunos queremos formar? Perguntas que parecem simples, mas quando pensadas no seu significado, podem fazer toda a diferença.

PARO (2013), alerta que a grande maioria dos educadores atuais não sabe o real papel da escola. Afinal, quem a escola quer formar? “Quando um conceito mais fundamentado sobre qualidade de ensino falta, o que prevalece é uma concepção tradicional e conservadora” (PARO, 2013, p.20). O autor esclarece que a quantidade de informações não pode ser medida ou até mesmo comparada com a qualidade. Logo, a função da escola, não se reduz somente a transmitir informações e preparar para o mercado de trabalho, conforme expõe esse autor:

[...] a escola fundamental é entendida como agência educativa em seu sentido mais radical, tomada a educação como apropriação de cultura, e entendida esta como o conjunto de conhecimentos, valores, crenças, arte, filosofia, ciência, tudo, enfim, que é produzido pelo homem em sua transcendência da natureza e que o que o constitui como ser histórico. (PARO, 2013, p.33)

Sendo assim, a escola é capaz de contribuir significativamente para as mudanças sociais, econômicas e políticas, sendo imprescindível a sua participação na formação total do aluno como cidadão, consciente de seus direitos e deveres, e de sua importância no cenário político social de seu país. Mas este movimento não acontece sozinho e nem surge de forma natural. Nessa conjuntura, a escola precisa além de assumir seu papel de espaço para o aprendizado formal, exercício das relações sociais e da cidadania, criar no seu interior uma cultura própria orientada pela realização dos ideais da educação, que passam a fazer parte natural do modo de ser e de fazer da escola e, por isso mesmo, não precisa ser imposta de fora para dentro.

A dinâmica da atual realidade social e educacional cobra cada vez mais da escola a construção de um espaço de participação, a formação de alunos críticos sociais e que a descentralização devem estar presentes, surge então, a necessidade de um gerenciamento de tais processos na organização escolar através da gestão democrática e participativa capaz de mediar conflitos e dificuldades presentes na escola e assim viabilizar práticas pedagógicas. A participação na gestão democrática apresenta também como pressuposto o saber, o conhecer, o sentir-se parte, e a construção do aprender através dos processos.

A gestão democrática e participativa no ambiente escolar consiste em uma prática que prioriza o desenvolvimento integral de todos os agentes envolvidos no processo pedagógico e para que ela aconteça, é preciso romper barreiras de uma realidade interna, de caráter autoritário onde uns mandam e outros obedecem. Conforme FREIRE (1985) a educação é uma prática social. Portanto, a participação deve estar na busca de atividades democráticas que promovam a gestão como um ato social.

As oportunidades de participação se explicam, em consequência, de uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados, unidos ao esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais. Na questão da responsabilidade social, é importante que sempre se tenha claro, medidas e intervenções a favor do aluno, para o seu desenvolvimento, para a sua formação, para a cidadania e aprendizagem significativa que promova habilidades e competências, consciência dos meios de atuação na sociedade e conhecimento para usufruir de seus bens e serviços. Isto é, que se torne capaz de assumir, de forma responsável seus direitos e deveres. Nesse sentido, a gestão democrática escolar é exercida tanto como condição criadora das qualificações necessárias para o desenvolvimento de competências e habilidades específicas do aluno, como também para a criação de um ambiente participativo de vivência democrática, pela qual os alunos desenvolvem o espírito e experiência de cidadania, caracterizados pela consciência de direitos em associação a deveres.

Para a construção de uma escola democrática, a escola necessita buscar parcerias com todos os envolvidos no contexto escolar (pais, funcionários, professores, alunos, conselho escolar, círculo de pais e mestres) em torno de objetivos e metas em comum, para que juntos possam definir suas necessidades, estabelecer objetivos educacionais, planejar momentos de reflexões e avaliações das metas estabelecidas, a fim de obter bons resultados.

É através da gestão democrática que é possível partilhar decisões, criar possibilidades, avaliar situações de diferentes pontos de vista, promover e instigar o interesse de todos os envolvidos com e na escola, buscar soluções para que se construa uma educação emancipatória, coerente e transformadora.

A democratização da gestão escolar tem sido uma tarefa desafiadora para o gestor na construção de uma escola agente transformadora da realidade, já que se faz necessário a reflexão sobre a estrutura de poder da escola, tendo como objetivo

a sua socialização e descentralização. Em vista disso, cabe ao diretor, promover na escola o ambiente propício para a orientação e conscientização dessa participação, pois de nada adiantam as participações orientadas por objetivos pessoais, e de pouco adiantam as participações desorganizadas e mal informadas. Nesse sentido é importante refletir com AZEVEDO E MENDONÇA (s/d):

Contudo essa ação requer uma escuta sensível, diálogo intenso para que a alteridade do outro não se subalternize, mas possa conviver revelando seu querer-fazer, suas ideias, seu modo de perceber, sentir e estar no e com o mundo. Desse modo, os sujeitos formam uma rede onde as diferenças são vistas e valorizadas como contribuições múltiplas para as discussões e produção coletiva do espaço escolar. Essa mudança sensível no modo de conceber a participação, permitindo que as vozes que outrora silenciadas possam ecoar na escola, tem contribuído para a criação de um espaço mais democrático na escola, que permitem articulações, negociações, embates, debates, diálogos. (AZEVEDO E MENDONÇA, p.5).

Quando o gestor aceita dar autonomia administrativa em consonância com as relações entre sistema educativo e comunidade escolar acontece a participação do coletivo; para muitos gestores, é uma tarefa árdua abandonar suas antigas práticas e aceitar novas ideias e concepções . De acordo com CARBELLO E GALINA (2007):

Percebe-se um esforço por parte dos dirigentes escolares em tornar visível o caráter democrático de sua gestão, mas, muitas vezes, o que se percebe é um conservadorismo camuflado. Isso pode até ocorrer de forma inconsciente, pois o conceito de democracia ainda não é unânime e está em construção. O ato de convocar a comunidade para repassar decisões que já foram previamente tomadas pela escola ou de reunir professores para divulgar ações pedagógicas que já foram articuladas pela equipe pedagógica não expressa exatamente a opção por uma gestão de caráter democrático, embora atitudes como essas sejam comuns em muitas escolas que se dizem democráticas. (CARBELLO E GALINA, 2007,p.21)

Para adotar medidas democráticas é necessário romper, sair da área de conforto, desafiar-se e este desafio, muitas vezes pode ser a construção do Projeto Político Pedagógico.

A construção de um projeto político pedagógico necessita da participação coletiva e efetiva de todos os sujeitos da escola, neste sentido afirmam CARBELLO E GALINA (2007):

Quanto ao projeto Político-Pedagógico, para que se possa falar em escola cidadã, autônoma e participativa, este deve ser construído coletivamente. Neste caso, a gestão democrática é responsável pela administração, elaboração e acompanhamento do projeto de educação, o qual, por sua vez, deve ser fundamentado em um paradigma de homem e de sociedade. [...] Acrescentam-se, ainda, como valores e princípios da gestão democrática: o aluno como sujeito do processo, o Conselho escolar como eixo do poder, a coerência entre o discurso e a prática e o compromisso com a defesa dos direitos humanos. (CARBELLO E GALINA, 2007, p.8)

Nessa perspectiva, a participação e a autonomia iniciam na construção coletiva do projeto político pedagógico, pois a sua estruturação de forma democrática, será uma ligação entre a teoria e prática e entre os que constroem e os que executam.

Mas como realizar esta construção sem a escola dar abertura para a participação de todos? Como diz OLIVEIRA (s/d):

a construção do PPP se dá num cenário de intensas transformações na sociedade contemporânea, em que é necessário retomar o sentido do trabalho escolar, bem como papel das escolas e dos professores na construção de uma educação de qualidade social, considerando as necessidades dos atuais usuários da escola pública. (OLIVEIRA, s/d p.1)

Nesse sentido, a elaboração do PPP necessita da participação consciente de todos, buscando analisar a prática pedagógica; discutir os problemas escolares e juntos encontrar soluções para a melhoria da qualidade de ensino e administração escolar. Uma das formas de efetivar a participação é por meio dos órgãos colegiados, como o conselho escolar.

[...] a necessidade de “promover a participação da comunidade na gestão das escolas, universalizando, em dois anos, a instituição de Conselhos Escolares ou órgãos equivalentes”. Dessa forma, cabe ao diretor da escola ou a quaisquer representantes dos segmentos das comunidades escolares

e locais a iniciativa de criação dos Conselhos Escolares, convocando todos para organizar as eleições do colegiado. (BRASIL, 2004, p. 42)

O Conselho Escolar é formado por representantes dos diversos segmentos da comunidade: estudantes, pais, funcionários, professores, membros da comunidade e diretor da escola. É necessário que as escolas estabeleçam regras democráticas e transparentes na eleição desses segmentos. “O conselho será a voz e o voto dos diferentes atores da escola, internos e externos, desde os diferentes pontos de vista, deliberando sobre a construção e a gestão de seu projeto político-pedagógico”. (BRASIL, 2004 p. 37).

Conforme o Ministério da Educação os Conselhos escolares são:

órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. [...] Representam, assim, um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã. (BRASIL, 2004, p. 34)

O Conselho Escolar é um espaço importante no processo de democratização da escola, pois reúne representantes de toda a comunidade escolar para discutir, acompanhar e definir as decisões referentes ao funcionamento da escola. Infelizmente, em algumas escolas o Conselho Escolar, apresenta-se como um órgão burocrático para preencher exigências legais. Portanto, se faz necessário resgatar a função dos Conselhos como instâncias colegiadas decisivas para o desenvolvimento do trabalho pedagógico, administrativo e financeiro da escola, enfrentando os desafios educativos e tomadas de decisões, contribuindo para a construção de uma escola mais democrática.

Outra questão que merece atenção é a formação e a capacitação continuada dos professores, pois a realidade do mundo atual tem cobrado resultados mais eficazes da escola, bem como a capacidade para responder aos desafios novos da educação. Sendo assim, torna-se necessária uma prática pedagógica reflexiva, como apontam AZEVEDO E MENDONÇA (s/d):

Não é possível implementar iniciativas que aparentemente visam à ampliação de uma perspectiva democrática sem pensar as suas ações e a ação principal de uma escola, é a ação pedagógica. Por isso, torna-se fundamental uma pedagogia dialógica, orientada pelo diálogo permanente entre todos os sujeitos que nela circulam. (AZEVEDO E MENDONÇA, s/d, p.6)

Uma das formas de capacitação dos professores nas escolas é a “horatividade” que tem como um dos seus objetivos oportunizar aos professores tempo em serviço para a sua capacitação profissional. Essa possibilidade está prevista na LDB, em seu Art. 13º, Inciso V, ao professor compete “... participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional”, cabendo ao diretor escolar organizar essa atividade junto ao corpo docente.

No entanto, existem entraves para que não aconteçam estes momentos de forma adequada, como: falta de professores, períodos a mais, falta de motivação para a mudança, comodismo na prática pedagógica, falta de didática, dentre outros. Este trabalho deve ser planejado, de forma sistemática e abrangente, com objetivos bem definidos, estratégias e atividades organizadas com propostas de ações pedagógicas adequadas, com acompanhamento e avaliação permanentes.

Portanto, cabe ao gestor, criar espaços e momentos de discussões que desenvolvam na escola ações e medidas que a tornem uma verdadeira comunidade de aprendizagem, na qual todos aprendam continuamente e construam, de forma colaborativa e coletiva, relacionando as suas vivências, enfim, conhecimentos que expressem e sistematizem essa aprendizagem.

É importante também, que o gestor saiba envolver toda sua equipe na realização de projetos e solução de problemas que surgem na escola, fazendo com que os profissionais compreendam melhor a realidade educacional em que atuam, e adquiram consciência de seu poder de transformação da realidade escolar.

Todos, independente do papel que ocupam na escola, poderão contribuir ativamente para uma aprendizagem coletiva, construindo uma nova trajetória histórica, política e social, sentindo-se parte do contexto escolar e assumindo o seu direito de cidadania.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho de pesquisa-ação foi realizado em uma escola pública da rede estadual que atende Educação infantil e Ensino Fundamental completo, situada em um bairro de classe média, na zona norte de Porto Alegre. Considerando que a pesquisa-ação é de caráter qualitativo, pois é uma forma de investigação-ação, tentativa continuada, sistemática e empírica fundamentada em aprimorar a prática, ela será a base desta pesquisa.

Este trabalho procurou investigar a realidade escolar, analisar as práticas pedagógicas, os seus currículos, os métodos de ensino e de avaliação, dialogar com todos os sujeitos envolvidos, planejar, colocar em prática os objetivos propostos, refletir, rever os métodos adotados, pesquisar novos caminhos, replanejar, refletir, num processo constante de ação-reflexão, reflexão-ação como propõe a metodologia da pesquisa-ação.

As ações planejadas e analisadas para o PI. originaram-se da necessidade de reformulação do PPP, porém uma vez que a comunidade escolar não compreendia, nem vivenciava a gestão democrática, pensou-se em qualificar a gestão da escola, na perspectiva da gestão democrática, partindo de fóruns, debates, reuniões com todos os segmentos da comunidade escolar (professores, funcionários, equipe diretiva, alunos e pais) para apresentação e posterior compreensão do foco do PI, como esclarece FRANCO (2005), “[...] o trabalho com pesquisa-ação requer a instalação de um clima de cooperação profissional e [...] a construção dessa cultura deve ser uma tarefa a todos que pretendem trabalhar no coletivo da escola”. (FRANCO, 2005, p. 498).

Foram enviados questionários aos pais, realizados encontros com professores, funcionários e turmas, para diagnosticar a escola que temos e a escola que queremos, para futuramente reformularmos o nosso PPP e podermos “descobrir o significado concreto nas situações conflitivas e complexas, permitindo ver que a prática é um processo investigativo, de experimentar com as situações de forma a buscar novas e mais adequadas compreensões”. (FRANCO, 2005, p. 500).

Porém, como não houve tempo hábil para tabulação de resultados e reflexão sobre os mesmos, realizamos reuniões no âmbito escolar e anotamos as falas mais importantes como ponto de partida para as próximas reuniões.

3.1. REUNIÃO COM PROFESSORES E SETORES DA ESCOLA:

A intenção foi apresentar o foco do Projeto de Intervenção sobre a qualificação da gestão democrática na escola pública e buscar estratégias de ação. Para este primeiro encontro, utilizamos o texto "As funções da escola, a estrutura didática e a qualidade de ensino" (PARO, 2013, p.33-81), em que realizamos estudos e debates.

Delimitamos metas para as próximas reuniões, como reorganização dos planos de cursos, preparamos uma cartilha de planejamentos de aula (anexo 1), nos propusemos a organizar mais reuniões pedagógicas e administrativas, para que haja participação de todos os setores da escola.

Encerramos a reunião, com a certeza de que teríamos que nos reunir muitas outras vezes, pois temos que nos preparar para aceitarmos os imprevistos, temos que "[...] estar aberto para reconstruções em processo, para retomadas de princípio, para recolocação de prioridades, sempre no coletivo, por meio de acordos consensuais, amplamente negociados" (FRANCO, 2005, p.493).

Assim, entendemos que juntos, conseguiremos melhores resultados e as responsabilidades ficarão mais leves.

3.2. REUNIÃO COM ALUNOS DO SEXTO E SÉTIMO ANO DO ENSINO FUNDAMENTAL:

Nas primeiras semanas de março, realizamos reuniões com alunos do sexto e sétimos anos para discussão de eixos temáticos "a escola que temos" e a "escola que queremos", fizemos a dinâmica dos Cinco dedos (Anexo 2), que é uma dinâmica baseada no modelo "5Rs" que foi construída em reunião dos professores para que os alunos pudessem fazer uma avaliação da escola, onde cada dedo da mão relaciona-se com uma pergunta referente a escola, na conclusão de todas as turmas confeccionamos cartazes para análise de respostas e futuras ações.

Queríamos com estas atividades conscientizar os alunos que a escola é um espaço do qual ele faz parte, e que ele deve participar da sua construção desde o planejamento das aulas até a sua organização estrutural.

Realizamos a escolha de líderes de turma e professores conselheiros, organizamos o espelho de classe e confeccionamos a "caixa dos sentimentos" da

turma que será aberta a cada quinze dias com o professor conselheiro em forma de um seminário para troca de ideias e sugestões para a turma e escola.

3. 3. REUNIÃO COM O CONSELHO ESCOLAR :

Na última semana de março reunimos o Conselho escolar da escola, que antes atuava apenas assinando e carimbando os documentos, intenção foi de ativá-lo e convidá-lo como aliado na nossa caminhada da gestão democrática, pois como diz FRANCO (2005) "ser capaz de descobrir que suas ações têm significado diferentes para cada ator social" faz toda a diferença.

Passamos um vídeo¹ que trata do conselho escolar, para sensibilizar a discussão sobre a "escola que temos" e a "escola que queremos" e assim despertar a motivação da participação ativa dentro na escola. Conseguimos despertar o desejo de participação de todos os membros e a maioria se comprometeu a estar presente em todas as próximas reuniões pedagógicas e burocráticas no âmbito escolar.

3. 4. REUNIÃO COM OS PAIS:

Durante a segunda semana do mês de abril, foram encaminhados convites para os pais dos sextos e sétimos anos, na agenda escolar, onde solicitamos confirmação da presença até dois dias antes da reunião. Dos 360 convites enviados, retornaram 100 confirmações até a data prevista. Preparamos material para apresentarmos a importância da participação da família na escola e no ensino e aprendizagem de seus filhos, organizamos a sala do áudio visual, construímos um roteiro para a reunião e confeccionamos uma ata para registro das combinações e sugestões.

Como já tínhamos o Conselho Escolar como aliado era chegada a hora de mobilizar os pais, pois se sabe que:

a construção dessa cultura de cooperação deve ser uma tarefa a todos que pretendem trabalhar no coletivo da escola. A construção da dinâmica do

¹ Disponível no youtube : <https://www.youtube.com/watch?v=gkvifGNsq5Q>

coletivo tem por perspectiva sensibilizar o grupo de práticos para a cultura da cooperação. Isso não é uma tarefa fácil (FRANCO, 2005,498).

Nessa reunião foram oportunizadas dicas para participação da vida escolar dos filhos, organização de estudos em casa, e estudo com citações do texto “Democracia e cotidiano escolar: a escola como possibilidade de participação” (AZEVEDO E MENDONÇA S/D) com utilização de lâminas no data show, para reflexão e troca de ideias. Então, conseguimos expressar a importância da participação coletiva, o diálogo, troca de ideias, e envolvimento da família com a escola.

3. 5. REUNIÃO COM PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS:

Das reuniões com pais e alunos, surgiram falas importantes que se transformaram em lâminas que foram apresentadas na reunião que aconteceu na segunda semana de maio com professores, funcionários e Conselho Escolar, e Círculo de Pais e Mestres da escola como instrumento para futuras ações.

Apresentamos o mesmo material construído para a reunião de pais sobre “Democracia e cotidiano escolar: a escola como possibilidade de participação” (AZEVEDO E MEDONÇA S/), devido ao que foi trazido por pais e alunos nas reuniões anteriores pois concordamos quando FRANCO(2005) salienta a importância da voz do sujeito:

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.286).

Logo, vimos a necessidade de todos compreenderem que a democracia se faz e se constrói por todos dentro do cotidiano escolar.

Oportunizamos também nos momentos de hora-atividade uma pequena formação de professores que teve como objetivo refletir sobre a gestão democrática e suas didáticas utilizadas em sala de aula.

Os professores sugeriram construir um banco de dados virtual dos alunos e suas ações pedagógicas, que pudesse ser alimentado e visualizado por todos os professores, a fim de ser utilizado como forma de troca de boas práticas.

Podemos afirmar que os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa-ação foram essencialmente, as reuniões com todos os segmentos da comunidade escolar, em que utilizamos diversas estratégias para esclarecer, mobilizar e sensibilizar as pessoas para a vivência da gestão escolar numa perspectiva democrática, em que todos têm voz e as responsabilidades são compartilhadas.

Durante todo o processo de implantação do projeto de intervenção, foi elaborado um diário de bordo, acreditando ser um dos recursos primordiais para sua efetivação, pois FRANCO (2005) evidencia:

[...]a pesquisa requer o registro rigoroso e metódico dos dados. Esse trabalho precisa ser constantemente realizado, um registro diário e cotidiano que inclua referências dos acordos estabelecidos para o funcionamento de grupo; dados referentes a compreensões, interpretações, sínteses das leituras de fundamentação teórica; descrição de atividades e práticas do grupo; sínteses das reflexões e decisões grupais; caracterização das mudanças institucionais e administrativas que estão ocorrendo; e descrição da participação dos elementos do grupo. (FRANCO, 2005, p.499)

Com base nos dados do diário de bordo foi possível relatar com mais detalhes e fidelidade as ações implementadas nesse projeto.

4. AÇÕES ANALISADAS

Vivenciar a gestão democrática tornou-se para nós um desafio a partir do início do Curso de Especialização em Gestão Escolar oferecido pelo MEC, em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande Do Sul, para qualificação de gestores escolares.

Na proposta da sala-ambiente projeto vivencial, escolhemos a qualificação da gestão democrática, já que nosso PPP estava em reconstrução e necessitava de um olhar democrático. Tarefa desafiadora, pois a escola encontrava-se vivenciando uma gestão com ideias gerencialistas, que refletia a prática de seus sujeitos de forma empresarial, gerando burocratização e uma administração autoritária, que se baseava muito em resultados, com metas e gráficos. Os projetos eram propostos pela supervisão escolar, realizados pelas turmas e computados em gráficos de resultados, buscando sempre novas metas, parecia algo destituído de sentido.

Mesmo sabendo que a gestão democrática seria um grande desafio em nossa realidade escolar, iniciamos o Projeto de intervenção apresentando o foco do P.I. para a equipe diretiva e setores da escola (Supervisão escolar, Orientação Escolar e Secretaria), solicitando a parceria na participação das ações do projeto, o que para surpresa, foi aceito pela maioria. Seguimos na escuta dos alunos sobre como as aulas eram administradas, apresentamos o foco P.I.; trabalhamos os conceitos de democracia, direitos e deveres e escolhemos um grupo alunos para representar uma comissão em futuras reuniões.

Apresentamos aos professores o foco do P.I. e já lançamos questionamentos sobre: escola democrática, ser democrático, pedagogia crítica social dos conteúdos , afinal o que a escola quer formar com todos esses conceitos? Assim chegamos a conclusão que alguns conceitos construídos no PPP não estavam de acordo com a prática educativa, que muitas vezes nosso ensino esta centrado numa lógica de preparação para o mercado, para o vestibular, dentre outros fins, que contradizem a proposta da qual acreditamos, portanto, teremos que rever os nossos conceitos, as nossas ações e reformular o nosso PPP.

No início do ano de 2015, realizamos uma reunião com professores e setores de Supervisão Escolar e Orientação Educacional, em que se enfatizou a importância da gestão democrática, do envolvimento e participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões da escola.

Nesse dia foram apresentadas lâminas com trechos das falas e queixas de alguns alunos, para buscarmos estratégias de mudança. Como acontece na maioria das vezes, pelo fato das pessoas pensarem de forma diferente, ocorreram divergências de opiniões e alguns conflitos que precisaram ser mediados. Quando os professores foram questionados sobre a relação professor e aluno, colocaram suas dificuldades de relacionamento, falaram sobre a falta de limites, atitudes inadequadas dos alunos, falta de interesse e participação dos pais, então foi neste momento que introduzimos a importância da parceria dos pais como aliados, na busca de melhores resultados no ensino e aprendizagem dos alunos.

Apresentamos trechos do texto “As funções da escola, a estrutura didática e a qualidade de ensino” (PARO, 2013, p.33-81), para que cada docente pudesse perceber a sua parte na escola e ver que cada um possui um papel e importância e que é preciso assumir e buscar parcerias dentro e fora da escola, não somente dos pais, mas de todos que fazem e podem fazer parte da comunidade escolar. Discutimos sobre o papel de cada um e sua importância de participação na escola, na perspectiva da gestão democrática, nas quais professores e funcionários amadureceram ideias, expuseram suas críticas e puderam compreender que este momento foi uma vivência de democracia dentro da escola, e esta é a realidade que estamos buscando. Também houve reflexões sobre buscar maior participação dos pais como auxílio à prática educativa e disciplina da escola.

O passo seguinte foi convocar o Conselho Escolar como aliado, acreditando que o mesmo deve ser um órgão que conta com representantes de todos os segmentos e tem como objetivo contribuir para a gestão democrática financeira e pedagógica da escola. Sua participação foi essencial para podermos buscar juntamente com os pais em reunião, uma melhor disciplina, segurança e contribuir para que todas as medidas tomassem força, já que foram construídas democraticamente, com a participação efetiva de toda a comunidade escolar.

Depois de muito ouvir os alunos, foi chegado o momento de convidá-los à ação. No mês de março, entramos em todas as salas das turmas de sexto e sétimo ano, e realizamos a “Dinâmica dos Cinco Dedos”. A dinâmica consistiu em eleger a cada dedo uma resposta relacionada a escola porém, co-relacionada com a função dos dedos de uma mão, ou seja, ao que o dedo simboliza, como por exemplo, polegar: bem, mal, indicador: indica uma direção...e etc. O objetivo foi fazer com que os alunos se sentissem parte da escola e que se conscientizassem que a escola é

um espaço construído por seus participantes e que se algo tem que mudar, algo deve ser mudado por nós. Assim a discussão girou em torno dos eixos temáticos “a escola que temos” e a “escola que queremos”; os alunos classificaram a escola como “uma boa escola”, porém reclamaram do desrespeito no tratamento de alguns professores. Agendamos a escolha de líderes de turma e professores conselheiros para assim,

[...] descobrir o significado concreto nas situações conflitivas e complexas, permitindo ver que a prática é um processo investigativo, de experimentar com as situações de uma forma a buscar novas e mais adequadas compreensões. (FRANCO, 2012, p.500).

Na última semana de março com o intuito de buscar mais apoio para o nosso projeto de intervenção, realizamos uma reunião com Conselho Escolar, que só exercia função de “carimbador maluco”, ou seja, participava na escola, somente quando havia a prestação de contas quadrimestralmente e necessitava-se de seu carimbo e assinatura nos documentos.

Nas reuniões realizadas conseguimos firmar a parceria com o Conselho Escolar, mostrando a sua importância de participação ativa dentro da escola. Os integrantes apresentaram-se interessados em participar mais nas reuniões e decisões da escola. Colocamos algumas dificuldades que estávamos tendo no momento como questões de insegurança e atrasos; e chegamos a conclusão de que devíamos trocar o horário de entrada do turno da tarde na escola para evitarmos constrangimentos, brigas e assaltos que vinham acontecendo. Notamos que o Conselho Escolar queria ser mais participativo e ativo na escola, sugerindo melhorias, mas em alguns momentos, essas não foram aceitas pela Diretora que vetou essas ideias.

Para sensibilizar o Conselho Escolar, apresentamos o vídeo que trata das atribuições do Conselho Escolar, o que foi muito positivo, pois todos se mostraram muito atenciosos e participativos, com vontade de atuar no Conselho da escola. Esse mesmo vídeo também foi apresentado aos professores, pois acreditamos que era necessário eles compreenderem a importância do Conselho Escolar em nossa escola.

Após apresentarmos o foco do nosso P.I. aos alunos, professores, funcionários, termos o Conselho Escolar como nosso aliado, refletimos sobre a nossa prática pedagógica, e decidimos então reunir os pais na segunda semana de junho.

Esteve presente um número de 80 (oitenta) pais, que se mostraram interessados pela aprendizagem de seus filhos, na amenização de conflitos indisciplinados e principalmente, na segurança da escola, uma vez que assaltos e arrombamentos estavam ocorrendo quase que diariamente. Em consenso, escolhemos o novo horário para o turno da tarde, e todos os presentes assinaram a ata da reunião.

Também estabelecemos uma parceria com os pais, fizemos combinações para atividades pedagógicas, debatemos sobre questões sobre o comprometimento com os estudos, adolescência, e participação. Os pais se sentiram contentes pela oportunidade de serem ouvidos, e já aproveitamos para apresentar o Projeto de Intervenção da escola, evidenciando a necessidade da participação de todos nos assuntos da escola. Após essa reunião foi possível observar uma melhor compreensão e aceitação da diretora sobre a proposta de vivenciarmos a gestão democrática. Ela chegou a verbalizar que: “desta forma nosso trabalho se torna mais leve”.

Em nossos debates repensamos o papel de todos os órgãos colegiados que temos na escola, e reavaliamos o CPM (Círculo de Pais e Mestres), que existe, mas não atua como espaço democrático. Ele apenas participava das reuniões de prestações de contas e festividades da escola. Então, realizamos uma reunião com o Conselho Escolar, integrantes do CPM e professores, para reativar o CPM, convidamos a comunidade escolar para a participação do grupo de representantes, porém foram poucos os interessados.

Oportunizamos aos pais, dicas de estudos para trabalhos domiciliares, e realizamos o estudo do texto “Democracia e cotidiano escolar: a escola como possibilidade de participação” (AZEVEDO E MENDONÇA S/D) com algumas citações para reflexão e troca de ideias. Assim conseguimos despertar a motivação da participação dos pais na vida escolar de seus filhos.

Visitamos os alunos do turno da tarde, lemos a ata da reunião, as solicitações e combinações que ficaram firmadas com pais e professores e questionamos se estavam de acordo com a alteração do horário da escola, muitos

disseram que o horário não ia influenciar na relação professor e aluno. Novamente, queixaram-se sobre falta de respeito dos professores, que ninguém os escuta, não aceitam sugestões e muito menos críticas e que nessas condições, não seria possível a participação dos alunos. Isso nos remete as observações de LUCE E MEDEIROS (2006):

[...]a participação sofre condicionamentos de diversas ordens, tais como interesses e características subjetivas dos indivíduos, interesses econômicos de indivíduos ou grupos, questões de estrutura social e contexto histórico. (LUCE E MEDEIROS, 2006, p.4).

Nesse momento, foi necessário planejar ações que buscassem uma prática reflexiva aliada à gestão democrática, como a importância da formação continuada.

Notou-se nas reuniões realizadas com os professores, que têm sido difícil enfrentar esse novo contexto de grandes transformações e novas exigências sociais, e que muitos não as compreendem e não sabem como reagir de maneira pessoal e profissional com elas. A sociedade mudou, os valores sociais estão em constante mudança e com ela a escola também está em transformação.

Como a gestão democrática tem como um dos seus fundamentos a formação do indivíduo a partir do diálogo entre as pessoas na busca de soluções de forma coletiva, um dos grandes conflitos encontrados nessa escola na relação professor e aluno, é a indisciplina, apontada pelos docentes como a causa de todo o fracasso escolar. Resolvemos organizar uma formação de professores que enfocasse esse tema no mês de julho, que levasse os docentes a reflexão de sua prática e que examinassem quais os reais fatores que contribuem para a indisciplina. Apresentamos alguns vídeos e realizamos seminários que nos levaram a concluir que algumas concepções estavam distorcidas como, por exemplo, a real função da escola e as definições como ensinar e educar.

Em conversas informais fomos também percebendo que os professores não compreendiam as reais funções da escola, pois “é na ação pedagógica da escola que se torna possível a efetivação de práticas sociais emancipatórias, da formação de um sujeito social crítico, solidário, compromissado, criativo, participativo” (BRASIL, 2010 a,p.4). Muitos não sabiam responder o que é formar um sujeito social crítico, respondendo em sua maioria que o papel do professor é a transmissão de

conhecimentos, e que questões de condutas são de responsabilidades dos pais e não da escola.

Como a questão de baixa autoestima era um dos fatores apresentados pelos professores, pois muitos entraram em licença saúde no primeiro bimestre desse ano, iniciamos o trabalho de reflexão sobre as funções da escola proporcionando uma palestra com o psicólogo Cléber Guterres, que nos falou sobre o tema “Você cria a sua realidade”, numa perspectiva da neurociência.

Nas horas atividades, apresentamos alguns textos do livro “Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino” (PARO, 2007) que apresenta de uma forma bem objetiva e de fácil entendimento a gestão democrática e o direito à educação.

Colocamos em cada sala de aula caixas de sugestões e dúvidas sobre temas que os alunos gostariam que fossem abordados em aula e futuramente, juntamente com o professor conselheiro será eleito qual professor irá fazer a abordagem, de forma que seja possível dialogar com conteúdos do plano anual. Realizamos a escolha de professores conselheiros a fim de conseguir uma maior proximidade entre as partes.

Acreditamos que após esta caminhada poderemos partir para a reelaboração e reconstrução de nosso Projeto Político Pedagógico, numa perspectiva com princípios mais democráticos, buscando a construção de uma escola melhor para todos, pois no momento em que se abrem espaços de participação e partilha de ideias e ideais, as possibilidades para uma escola mais igualitária com educação de qualidade pode se tornar possível.

5. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Com este trabalho, iniciamos uma nova caminhada, em que muitos participaram e se envolveram com a “escola que queremos”. A cada passo dado, buscamos planejar, ouvir, refletir, respeitar opiniões, e participar de decisões em conjunto. Sabemos que os desafios são muitos para que se efetive a participação de todos, mas conseguimos compreender de fato que a gestão democrática é o melhor caminho para uma educação significativa e de qualidade.

Ficou evidente, a partir dessa experiência que a participação do Conselho Escolar foi um forte aliado para a efetivação das ações planejadas, porém temos muito ainda que estudar e refletir. Somente a participação nas reuniões não basta, é imprescindível que todos possam participar das decisões e da construção político-pedagógica da escola.

A participação dos pais também apareceu de forma bem eficaz, e, é necessário que se mantenham esses espaços de participação. Cabe ressaltar o apoio dos pais durante a greve dos professores da nossa escola, que ocorreu em agosto/setembro, e também, eles foram os primeiros a se candidatar para integrar a comissão eleitoral para eleição de diretores que irá ocorrer em novembro do corrente ano.

É preciso quebrar paradigmas internos e abrir-se a novas experiências; o que no início foi muito difícil para a equipe diretiva, uma vez que ocorreram muitas divergências de opiniões, e somente com a prática das ações, foi sendo compreendido que era possível uma transformação na escola. Muitas vezes, o que falta é a abertura de espaços de participação, pois notamos que a comunidade quer ser incluída, quer participar e dialogar sobre a aprendizagem de seus filhos.

Observou-se que há necessidade da elaboração de um projeto de intervenção sobre gestão democrática na escola para o turno da manhã também, pois necessitamos da realização de ações na escola como um todo, pois como sou vice-diretora do turno da tarde, só foi possível realizar o projeto no meu turno de trabalho.

Ressalto que a falta de autonomia dos vices diretores foi um elemento que dificultou o desenvolvimento do P.I. juntamente aos alunos, pois o acesso a sala de aula somente pode ocorrer após autorização do diretor.

Outro desafio que teremos daqui para frente é fazer com que alguns professores, e alguns dirigentes aceitem a participação ativa das famílias, sem colocar entraves para a discussão, reconstrução e execução do Projeto Político Pedagógico, que será nosso próximo trabalho.

Vivenciar a gestão democrática da escola é um processo que se constrói no dia-a-dia, e as pessoas envolvidas precisam acreditar nessa proposta, estar abertas a discussões, a trocas de ideias, a reflexão da prática pedagógica, para juntos criarem princípios e fundamentos direcionando a educação como direito humano; nesse sentido, cabe salientar papel relevante do gestor escolar, que deve ser o principal mediador da articulação das práticas da escola, trabalhando com todos os segmentos que dela fazem parte, tendo como objetivo primordial a garantia da qualidade de ensino e aprendizagem.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Elder dos Santos; MENDONÇA, Marcela Paula. **Democracia e cotidiano escolar: a escola como possibilidade de participação.**

BATISTA, Neusa Chaves. **Políticas Públicas para a Gestão Democrática da Educação Básica: Um Estudo do Programa Nacional de Formação de Conselheiros Municipais de Educação.** São Paulo. PACO, 2013.

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

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

GALINA, Irene de Fátima. CARBELLO, Sandra Regina Cassol. **Instâncias Colegiadas: Espaços de Participação na Gestão Democrática da Escola Pública.** UEM, 2007

GANDIN, Adriana; GANDIN, Danilo. **Gestão Democrática e Planejamento Participativo: reflexões sobre uma prática de sala de aula EAD.** In: SILVA, Maria Beatriz Gomes da; FLORES, Maria

GANDIN. Danilo. **Planejamento Como Prática Educativa.** São Paulo: Loyola, 1997. (p. 25 a 47; p. 81 e 86 - da 10ª edição)

<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=130>, consultado em 08/10/2015.

Luiza Rodrigues (Orgs.). **Formação a distância para gestores da Educação Básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: Evangraf, 2014.

MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de; LUCE, Maria Beatriz. Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de (Org.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 15-25.

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

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, Democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2013.p.33-81.

APENSOS

Apenso A

Planejamento na sala de aula

Preparar cada aula, organizar o material didático, levantar diferentes recursos para ensinar um conteúdo e cuidar da ambientação da sala - sem abrir mão da formação continuada. São muitas as atividades que constroem o dia a dia do professor. Orquestrar todas com maestria é a chave para atingir os objetivos. Confira a seguir algumas das práticas mais eficazes para criar uma rotina que ajude a melhorar o desempenho da turma.

Ter um jeito próprio de se organizar:

Não existe certo ou errado quando se fala em rotina profissional. Cada professor precisa descobrir as ferramentas que melhor se encaixam ao seu estilo de trabalho. Pode ser um bloco do tipo agenda, um caderno tradicional ou um arquivo de computador.

Planejar com antecedência :

Separar o material didático previsto para ser usado na semana seguinte e reservar um dia para rever o roteiro de atividades é sempre bom para garantir que nenhum detalhe seja esquecido.

Reservar espaço para estudar:

Manter-se atualizado, tanto em relação aos conteúdos quanto à prática de sala de aula, é fundamental. Você pode fazer um mestrado, uma especialização ou apenas estabelecer uma rotina de estudos em casa ou na escola com algum colega (com muitos livros e pesquisa via internet). O que vale é crescer sempre.

Organizar o espaço:

As atividades previstas para o dia serão desenvolvidas individualmente ou em grupos? Prever a melhor maneira de ambientar a sala de aula é o primeiro passo. Organize o espaço com antecedência para não perder tempo com os alunos.

Compartilhar o planejamento:

"Contar aos alunos o que será feito ao longo do dia é importante por dois motivos. Em primeiro lugar, porque eles ficam mais confortáveis, sem aquela euforia de 'o que será que vem agora?'. Depois, porque faz com que saiam da postura passiva de quem está sempre aguardando um comando", explica Karen Elizabete Nodari, coordenadora do núcleo de Orientação e Psicologia Educacional do Colégio de Aplicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Definir as tarefas :

Cada conteúdo exige um tipo de atividade (leia mais nesta reportagem). Enquanto os alunos produzem textos ou resolvem problemas, uma boa dica é circular pela sala, acompanhando a produção de cada um. "Se você decide passar um filme, por exemplo, é essencial preparar um pequeno roteiro para a turma, com pontos a ser observados", diz Valéria Roque.

Apenso B

Dinâmica dos Cinco Dedos:

1º momento: Contornar a sua mão na folha A4;

2º momento: Com o dedo polegar, que geralmente respondemos se esta tudo bem, ou nem tanto; responda qual a escola que eu tenho?

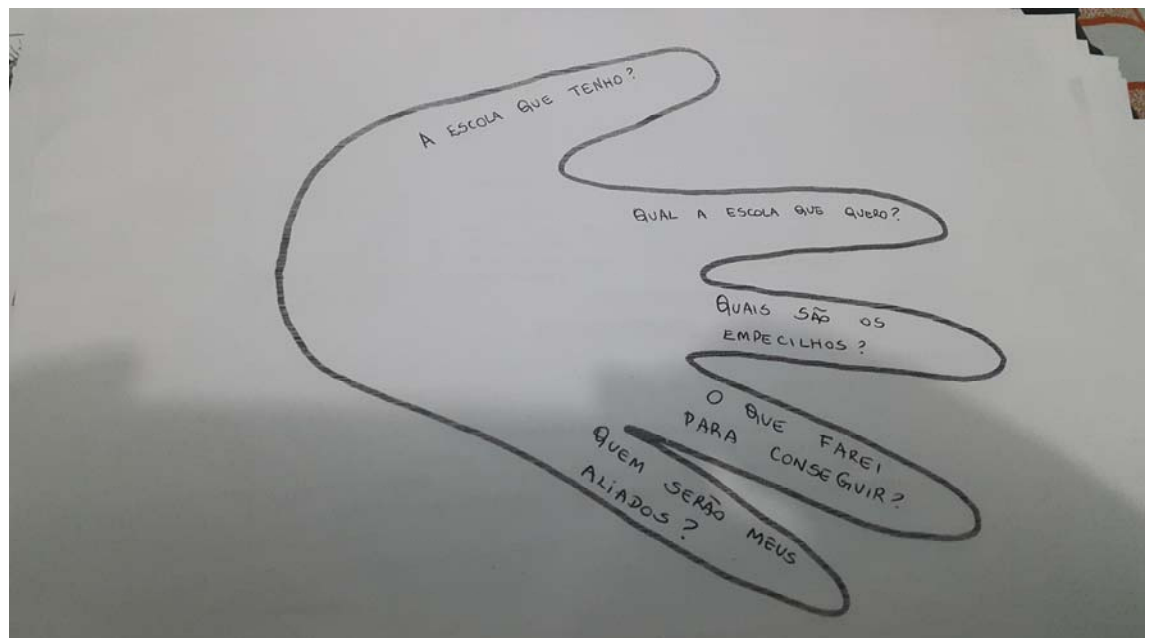
3º momento: no dedo indicador que indica o caminho, diga qual a escola que você deseja;

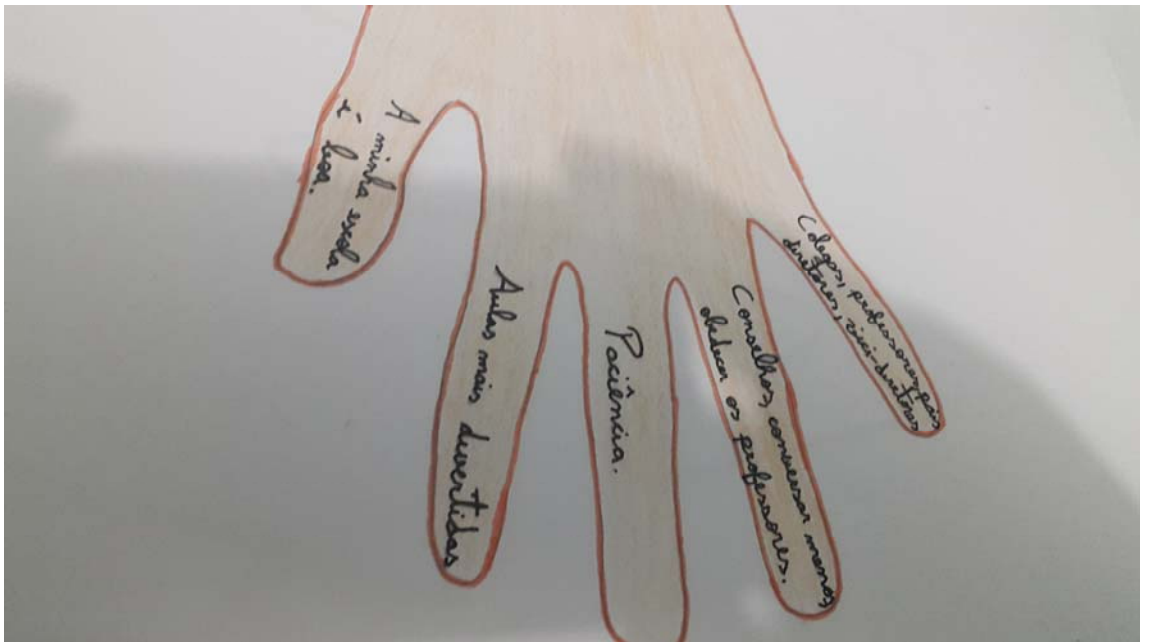
4º momento: escreva agora no dedo do meio, quais são os empecilhos que nos impedem de termos essa escola que desejamos;

5º momento: o dedo anelar, é o dedo escolhido para firmar compromisso, o dedo que os casais colocam as alianças., escreva nele o que você pode fazer para que nossa escola possa se transformar nessa escola que desejamos;

6º momento: o dedo menor é o dedo que cria elos, pois então escreva, quem pode ser seus aliados para transformar a nossa escola em uma escola melhor?

7º momento: conclusões, trocas no grande grupo.





Anexo B - FOTOS:

Reunião de pais



Dinâmica dos Cinco Dedos