

UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA – EAD



Município: Anapu

Estado: Pará

Turma: 339

PÓLO- Altamira / SEI- ANAPU.

Tutor: Dailson Gomes Demetrio

Professora: Norma Anair Possa Marroni

2º Semestre de 2010

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: vivência na Escola  
Municipal de Ensino Fundamental Maria das Dares**

**ACADÊMICO:**

JOSÉ VALDECI DINIZ DO NASCIMENTO

UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA – EAD



**GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: vivência na Escola  
Municipal de Ensino Fundamental Maria das Dares**

Anapu-Pará

2010

## SUMÁRIO

### INTRODUÇÃO

1. RESUMO-----	01
2. PALAVRAS CHAVES-----	02
3. GESTÃO DEMOCRÁTICA E A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO NO CONTEXTO ESCOLAR-----	03
4. GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEUS ELEMENTOS BÁSICOS-----	04
4.1 CONSELHO ESCOLAR-----	05
4.2 FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO-----	06
4.3 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL-----	07
4.4 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO-----	08
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS-----	09
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA-----	10
5.2 TIPO DE ESTUDO E ABORDAGEM DO PROJETO DE INTERVENÇÃO-----	11
5.3 RELATOS DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E OS RESULTADOS OBTIDO-----	12
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS-----	13
7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA -----	14

## **Resumo**

O presente artigo, trata em linhas gerais do relato das atividades de intervenção realizadas na EMEF Maria das Dores, com vista a compreender como se dá o processo de gestão democrática desenvolvida na referida escola. Inicialmente faz-se uma abordagem sobre o direito a educação, função da escola e qual deve ser o papel do gestor nesse contexto, dentro de uma perspectiva democrática, ressaltando a importância da gestão democrática e a efetiva participação da comunidade escolar, no cotidiano escolar. Apresentam-se os elementos para que a escola possa ofertar um ensino de qualidade. Em seqüência faz-se a caracterização do contexto onde se realizou a pesquisa e descreve-se o tipo de pesquisa e a abordagem realizada durante o desenvolvimento. Após relatado as atividades desenvolvidas e os resultados obtidos com o projeto de intervenção e, por fim as considerações gerais sobre, as contribuições para a escola e o aprendizado adquirido.

**PALAVRAS- CHAVES:** – Gestão democrática – Participação – Conselho Escolar – Avaliação – Educação de qualidade – Projeto Político Pedagógico - Ação colegiada.

## **Introdução**

Somos seres sociais e por conseqüência buscamos viver em sociedade. Para essa convivência faz - se necessário estabelecer regras e normas para que haja harmonia do grupo. E por conseqüência dessa convivência, criam-se regras e normas onde os indivíduos, dentro de uma sociedade passam a adquirir direitos e deveres.

Desse modo, pensar sobre os direitos humanos é uma questão importante, segundo Hoy e Haddad (2005, p.5),

Os direitos humanos constituem princípios aceitos universalmente pelas cartas magnas dos países e que objetivam assegurar o respeito a dignidade de todos e de todas. Envolve considerar as dimensões: individuais, social, material e espiritual das pessoas.

Segundo os autores, os direitos humanos implicam em assegurar que qualquer pessoa não importando com sua, nacionalidade, religião, opinião, política, raça, etnia, e preferências sexuais, possa desenvolver suas potencialidades.

Os direitos humanos, foram ratificado na Declaração Universal dos Direitos Humanos, a fim de fortalecer, os laços de cooperação e solidariedade entre os países, bem como assegurar a dignidade humana e um padrão de vida condigno para as pessoas.

Dentre os vários artigos relacionados à Declaração Universal dos Direitos Humanos, o direito a Educação e que possibilitará o reconhecimento deste e de todos os outros direitos humanos. Segundo BENEVIDES (2009, p.1), a educação deve ser compreendida como um processo de formação dos indivíduos de modo a prepará-los para o trabalho e convívio social.

A Constituição Federal de nosso país e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96, reafirmam esses direitos humanos, responsabilizando o Estado e a família pela Garantia dos mesmos, enquanto instituições responsáveis para a formação dos sujeitos e de sua inserção dentro da sociedade.

A escola é, uma dimensão fundamental para a efetivação da cidadania e tal princípio é indispensável para a participação de todos nos espaços políticos e sociais.

diante desses aspectos desenvolveu-se as atividades, com base em dois princípios que é uma exigência no aspecto legal, para se ter uma educação de qualidade e que promova a cidadania, são eles: 1º a educação como direito de cidadania a ser garantido pelo Estado e; 2º a gestão democrática para que tal direito seja assegurado, princípios fundamentais para que se tenha um ensino de qualidade e a promoção cidadania.

A fim de investigar esses princípios, no cotidiano escolar, as atividades propostas neste projeto de intervenção, foram desenvolvidas fazendo uma análise crítica através de uma participação interventiva na elaboração do Projeto Político Pedagógico da EMEF Maria das Dores, tendo por objetivo principal propor ações e atividades que pudessem contribuir para a implementação e vivência da gestão democrática no cotidiano escolar reforçando práticas educativas para um ensino de qualidade.

Ao realizar este projeto de intervenção junto a EMEF Maria das Dores, fundamentamos nossa ação no sentido de ressignificar visão dos membros da comunidade escolar em torno dos temas Gestão Democrática, Projeto Político pedagógico e Avaliação Institucional.

### **3. Gestão Democrática e a importância da participação**

A gestão democrática é algo que requer um caminhar constante, pois não existe uma fórmula mágica, como nos diz Paro (2006), a “gestão democrática é um caminho que se faz ao caminhar”, ou seja, está só é possível na medida em que se for experimentando-a e vivenciando-a. Esse caminhar se faz através de uma ação colegiada, onde o gestor deve articular os órgãos colegiados existentes no contexto escolar e/ou até mesmo implementá-los a fim de se estabelecer a co-responsabilização pelos processo educacional na instituição escolar. Assim, para efetivação da gestão democrática,

É necessário que o gestor escolar, em parceria com o conselho escolar, crie ambiente propício, que estimule trabalhos conjuntos, que considere igualmente a todos os setores, coordenando esforço de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais envolvidos no processo educacional. (OLIVEIRA, P.6 S/D).

Estabelecer o trabalho pedagógico numa gestão democrática na escola não é uma tarefa fácil e algo abrangente, requer uma formação de boa qualidade além de exigir do gestor um trabalho coletivo que busque continuamente a autonomia, e a participação na construção do projeto político-pedagógico da referida instituição de ensino.

Numa gestão democrática, o diretor precisará saber como trabalhar os conflitos e desencontros, devendo ter conhecimento para buscar novos caminhos e que, estes possam atender aos interesses da comunidade escolar, além de, compreender que a qualidade da escola dependerá da participação efetiva dos membros da comunidade escolar, respeitando a individualidade de cada um e buscando nos conhecimentos individuais novos elementos para envolver e enriquecer o trabalho coletivo.

Percebe-se assim, que construir uma gestão democrática não é algo fácil, pois, vários são os fatores internos e externos a escola que inviabilizam muitas vezes, essa efetivação da gestão democrática. O gestor se torna uma figura importante pois, deve ser o articulador desse processo decisório e da formulação de um projeto pedagógico elaborado coletivamente que retrate os anseios da comunidade.

Nessa perspectiva, a educação passa a ser concebida dentro de uma visão descentralizadora, onde as características da gestão democrática possam ser materializadas, pois como ressalta, Valquez (1977), em que chama a atenção quando diz que para se ter uma práxis transformadora, é necessário uma intenção ao organizar suas ações pois, elas devem ser organizadas, planejadas e acompanhadas. Segundo o autor,

A teoria em si [...] não transforma o mundo. Pode contribuir para sua transformação, mais para isso tem que sair de si mesma, e, em primeiro lugar, tem que ser assimilada pelos que vão ocasionar, com seus atos reais, efetivos, tal transformação. Entre a teoria e a atividade prática transformadora se insere um trabalho de educação das consciências, de organização dos meios materiais e planos concretos de ação: tudo isso como passagem indispensável para desenvolver ações reais, efetivas. Nesse sentido, uma teoria é prática na medida em que materializa, através de uma série de mediações, o que antes só existia idealmente, como conhecimento da realidade ou antecipação ideal de sua transformação. (VALQUEZ, 1977, P.207).

Diante disso, para conceber uma gestão democrática na escola é fundamental relacioná-la a existência de espaços propícios para o debate acerca de questões que afetam diretamente ou indiretamente a prática pedagógica e ação educativa nas escolas, tais como grêmios estudantis, conselhos escolares, associação de pais e mestres, conselho de classe. E que esses espaços não sirvam apenas para discutir e ditar regras ou deliberações não dialógicas, contudo um espaço onde o diálogo seja efetivamente o instrumento para tomada de decisões e construção coletiva.

#### **4. Gestão Democrática e os seus elementos básicos**

A gestão democrática é uma forma de gerenciamento escolar baseada na participação, transparência e democracia. Para tanto são necessários alguns fundamentos básicos, como a constituição do conselho escolar, elaboração do projeto político pedagógico de maneira coletiva e participativa; definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; divulgação e transparência nas prestações de contas; avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica; eleição direta para gestor(a). Esses elementos têm seu amparo legal na LDB nos artigos 14 e 15 quando diz:

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.

Assim conhecer esses elementos básicos da gestão democrática é essencial para o desenvolvimento da gestão colegiada. Vejamos alguns deles:



#### **4.1. Conselho Escolar**

O conselho escolar é um colegiado importantíssimo no contexto educacional, onde há a representação de todos os segmentos da comunidade escolar, com função de gerenciar coletivamente a escola. Como já mencionamos anteriormente, esse colegiado tem seu amparo legal na LDB nº 9394/96, no artigo 14, que trata dos princípios da gestão democrática em seu inciso II. Dessa forma os conselhos escolares devem servir para a discussão de problemas burocráticos da escola, discutir politicamente os problemas reais da escola e do ambiente onde a comunidade está inserida, com a participação de todos os sujeitos no processo. Pois, o conselho escolar por sua natureza tem um caráter deliberativo, consultivo, normativo e fiscalizador.

Assim o fortalecimento da gestão por meio do fortalecimento do Conselho Escolar, pode-se apresentar como uma alternativa criativa para envolver os diferentes segmentos das comunidades escolares e locais, nas questões e problemas vivenciados pela escola.

#### **4.2-Financiamento da Educação**

Entre os muitos desafios existentes rumo a educação de qualidade está a própria manutenção das escolas enquanto espaços formais de aprendizagens. Isso significa que é necessário reconhecer que esses espaços necessitam de estrutura e pessoal adequado para desenvolver o processo de ensino-aprendizagem. Nesse sentido, a autonomia enquanto princípio previsto no artigo 15 da LDB nº 9394/96, tornou-se um ponto latente na discussão sobre a gestão educacional e a própria política de financiamento.

Assim, a autonomia financeira deve ser compreendida como a dimensão capaz de permitir “a liberdade” dos atores escolares frente às ações a serem desenvolvidas para a efetivação do ensino. O financiamento da educação tem sua sustentação legal prevista em lei, sendo um dos elementos da gestão democrática, os recursos repassados diretamente as escolas sejam através dos programas

Federais, pelo fundo de cumprimento municipal e outros arrecadados pela própria escola. Outra questão relacionada à gestão democrática é o próprio financiamento da educação e a criação de instrumentos que possam assegurar recursos permanentes para a educação.

Diante disso, destaca-se a importância do conselho escolar na deliberação, acompanhamento e prestação de contas referente aos recursos recebidos pelas unidades de ensino uma vez que a educação, sobretudo escolar, tem função importante como instrumento de regulação social.

### **4.3. Avaliação Institucional**

A busca pelo direito a uma educação de qualidade é uma luta histórica. Com todos os avanços na área da educação, destaca-se a década de 90, como a década pela busca da qualidade na educação para todos. Nesse período foram criadas políticas governamentais, visando à melhoria da qualidade do ensino e a eficiência do sistema educacional. Esse direito é garantido pela Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes da Educação Nacional – LDB 9394/96, onde estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, cuja finalidade é de ofertar um ensino que possibilite o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (LDB 9394/96 , Artigo 2º ).

E para se ofertar um ensino de qualidade existe a necessidade de se criar mecanismos de acompanhamento. Em nível de país foram criadas instâncias de avaliação do Sistema Nacional de Educação, como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), Exame Nacional de Ensino Médio ( ENEM ), Exame Nacional de Cursos ( ENC ), entre outros sistemas de avaliação.

É inegável que essas instâncias mencionadas são importantes para mapear a educação em nosso país, para então elaborar, sugerir e programar políticas públicas, visando sanar os problemas detectados através das avaliações realizadas. Muitas vezes, essas avaliações não traduzem a realidade local de cada escola, criando muitas vezes resistência em relação às políticas implementadas. Uma vez que mesmos os outros indicadores sobre os sistemas de ensino - baseados em informações censitárias e que não dependem das complexidades psicométricas dos testes - têm sido apropriado de forma limitada pelas comunidades escolares [...] É provável que esses

Indicadores não interessem as comunidades escolares porque não respondem as perguntas que não foram formuladas por essas mesmas comunidades. Pesquisadores e tecnocratas não observam e não interrogam a realidade escolar da mesma perspectiva que as pessoas que vivem no cotidiano (RIBEIRO et ali, 2005).

Desse modo, ressalta-se a importância da escola criar seus próprios indicadores de qualidade, a fim de mobilizar a comunidade escolar em torno de ações voltadas para a busca da educação de qualidade para todos. Tomando por conceito o texto obtido na rede Educare - 2009 “indicadores são sinais que revelam aspectos de determinada realidade e que podem qualificar algo” ao apontar os indicadores, pretende-se com isso contribuir para criação de elementos essenciais para o próprio gerenciamento escolar, pois, constituem-se em elementos que é a essência da gestão escolar

#### **4.4. Projeto Político Pedagógico - PPP**

O Projeto Político Pedagógico (PPP) de uma escola é um instrumento importante dentro do contexto escolar. Pois, é um planejamento coletivo da ação educativa a ser desenvolvida na escola, portanto, deve ser vivenciada em todos os momentos e por os segmentos da unidade escolar.

O Projeto Político Pedagógico , assim como o Conselho Escolar, tem seu amparo legal, na LDB 9394/96, no artigo 12 onde estabelece “ os estabelecimentos de ensino (“...) terão incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”. E esse PPP deve ter a participação do corpo docente ( artigo 13 , inciso I ), na elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino e esse plano deve dá suporte aos professores para elaborar e cumprir de seu plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica da instituição ( artigo 13, inciso II).

Desse modo, o PPP deve ser comprometido com as demandas educacionais e sociais vigentes, visando à formação do cidadão. Além disso, serve para proporcionar autonomia da escola, construir a identidade da unidade escolar e melhorar o ensino-aprendizagem, além de possibilitar a transformação da escola que temos na que almejamos e, em especial, garantir a unidade do trabalho educativo.

Enfim, o PPP de uma escola detalha os objetivos, metas, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando as exigências legais do sistema educacional de nosso país, bem como as necessidades e proposições e expectativas da comunidade escolar.

Percebe-se assim enquanto esses elementos são fundamentais dentro do contexto escolar, através destes elementos a escola poderá elaborar sua proposta pedagógica, com bases nos princípios da gestão democrática. Pois, só assim a escola estará cumprindo sua função social que é de formar cidadãos críticos, reflexivos, participativos e que sejam capazes de se inserir na sociedade, contribuindo para sua transformação, em busca de ter garantido uma vida digna, fraterna, justa e de paz.

**3- Gestão Democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental Maria das Dores** Nessa busca da efetivação da gestão democrática, a Escola Municipal de Ensino Fundamental Maria das Dores, tem dado seus primeiros passos rumo a efetivação, na prática, da gestão democrática. A escola possui e utiliza seus espaços sociopedagógicos ( conselho escolar e conselho de classe ). O conselho de classe é instrumento utilizado bimestralmente e que envolve a participação dos alunos, docentes, pais, gestores. Assim os pais e alunos se mantêm informados sobre a vida escolar dos filhos, conforme previstos na LDB. Existe também o acompanhamento dos trabalhos pedagógicos das escolas com reuniões quinzenais, onde são discutidos os resultados estatísticos ( rendimento escolar, frequência, leitura, escrita, atividades realizadas pelos alunos ), bem como é trabalhado pela coordenação pedagógica os assuntos relacionados a plano de aula, matrizes de habilidades, formação continuada, entre outros. Nessas reuniões há a participação dos coordenadores e professores.

Outro espaço colegiado utilizado pela escola é o conselho escolar. Os membros do conselho escolar de nossa unidade de ensino tem participado da elaboração do Projeto Político Pedagógico - PPP, nas decisões da vida escolar dos educandos, no acompanhamento, na deliberação e fiscalização dos recursos que a escola recebe do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE e P D E.

Em relação aos recursos do PDDE, são realizadas reuniões com os membros do conselho escolar e a direção da escola, onde se faz um levantamento das necessidades da escola, as demais representações por (pais, alunos, funcionários, comunidade e professores) também emitem suas opiniões, quanto as necessidades percebidas pela categoria. Após, são priorizados os gastos a serem executados, pois o recurso não é suficiente para atender a demanda da comunidade escolar. As compras com os recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, é realizada pelo diretor e acompanhada por alguns membros do conselho escolar, após são feitas as planilhas e a prestação de contas ao conselho da escola. Assim, pretende-se garantir os princípios importantes da gestão democrática transparência, descentralização e participação.

Conhecendo a dimensão da função do conselho escolar, percebe-se como é limitada a atuação do conselho de nossa escola. Existe o fator disponibilidade para que os conselheiros possam se envolver mais em outras dimensões da escola, para que de fato este possa ser um co-gestor nas questões pertinentes a escola, dividindo com o gestor escolar essa responsabilidade nas tomadas de decisões.

Será um sonho vê o conselho escolar atuando no dia – a – dia da escola, respeitando suas limitações e a atuação do gestor escolar. A esse respeito, Paro (2001, p.81-82) afirma que:

“inteirado o conselho numa política mais ampla da gestão escolar, parece que outra importante questão a ser enfrentada refere-se à necessidade de uma definição mais precisa de suas funções, dotando-o de atribuições e competências que o tornem co-responsável pela direção da escola, sem provocar choque de competências com o diretor [ ...]. Uma solução que poderia imaginar para essa questão é de dotar o conselho escolar de funções diretivas, semelhantes às que tem hoje o diretor.[...]Supõe-se que, assim, o dirigente da escola ( o conselho) detenha maior legitimidade e maior força política, posto que representa todos os setores da escola. Seu poder de barganha e sua capacidade de pressão, para reivindicar benefícios para a escola, seriam, também, superiores ao do diretor isolado.”

Lamenta-se a que os membros dos conselhos escolares perceber ,assim como aos gestores e demais membros da escola, o poder que a escola tem na tomada de decisões e articulação nas políticas educacionais da escola e conseqüentemente na vida do município, estado e Brasil. Ainda

Não temos a dimensão do poder que está em nossas mãos, de construir uma nova cultura escolar e de sociedade, através de um processo de gestão inovadora e democrática. mas, esse tem sido o trabalho de gestão da EMEF Maria das Dores no sentido de sensibilizar e construir nos espaços escolares essa concepção de gestão colegiada, como nos diz, Paulo Freire, tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho, imenso, que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente..

## **5. Procedimentos Metodológicos**

O objetivo maior desse trabalho, foi fazer com que os conhecimentos adquiridos se tornassem significativos dentro do contexto escolar, para tanto foi necessário conhecer um pouco o universo da Escola Municipal de Ensino Fundamental Maria das Dores, o tipo de pesquisa realizada e os caminhos percorridos ao longo do projeto de intervenção, os quais serão descritos a seguir:

### **5.1. Caracterização da escola**

Para a realização deste, tomamos por campo de trabalho a EMEF Maria das Dores. A referida escola esta situada na, Avenida Getulio Vargas nº, 123, Bairro Centro, nesta cidade Anapu, Estado do Pará. Endereço eletrônico: (emefmariadasdores@hotmail.com). O órgão mantenedor da referida escola e Prefeitura Municipal de Anapu / Pa.

A escola atua com o Ensino Fundamental de oito anos de 1ª a 8ª séries no período diurno e vespertino e com a modalidade de Educação de Jovens e Adultos- EJA, 3ª e 4ª etapa no periodo noturno. Para atender a clientela mencionada à escola apresenta um quadro funcional distribuídos: de 47 Professores, 01 Diretor; 01 Secretário Autorizado; 02 Coordenareres Pedagogicos, sendo 01 de 1ª a 4ª e outro de 5ª a 8ª series; 05 auxiliares administrativos 03 vigias; 12 Serventes; A escola está situada no bairro centro. Ela fica em frente a BR- 230, Rod.Transamazonica, Os meios de transporte utilizados para chegarem à escola é: moto, bicicleta,ônibus escolar e, alguns casos, de carro A clientela atendida (tanto do dia quanto da noite) é oriunda do próprio bairro como de outros vizinhos- entre outros, inclusive alunos da zona rural, Muitas crianças de nossas escolas participam de programas sociais do governo Federal e de projetos de educação complementar no

Contra turno na escola e em outros espaços fora da escola. Podemos citar a capoeira, (projetos desenvolvidos pelo governo local), desenho em tecido. Os projetos como. Iniciação a Informática;, projetos desenvolvidos fora do ambiente escolar em parceria com a Secretária Municipal de Educação (SEMED ), A escola possui as seguintes dependências físicas: salas de aula; diretoria, secretária; sala de informática; banheiros; cozinha; depósitos; sala dos professores; sala de leitura.

Não distante da realidade nacional, a estrutura física da escola carece de reforma, criação e ampliação dos espaços administrativos entre outros, com urgência.

A EMEF Maria das Dores, está caminhando em busca de uma educação de qualidade. A mesma tem procurado garantir aos educando o acesso, a permanência e sucesso do aluno na escola.

A escola possui redes sócio pedagógicas e funcionam regularmente. São eles conselho escolar e conselho de classe. O conselho escolar é composto por representação de todos os seguimentos da escola (alunos, gestores, coordenadores pedagógicos, professores, pais, e demais funcionários) e da comunidade escolar. Já o Conselho de Classe é composto por pais, alunos, docentes, diretora e coordenação pedagógica

Verificou-se que existe a participação do conselho escolar na re elaboração do PPP da escola e que os mesmos anualmente fazem a sua avaliação e traçam suas metas e planos de ação e atividades a serem desenvolvida na escola. Só sentiu-se a limitação da atuação do conselho escolar nas demais dimensões do ambiente escolar. Contudo, isso já significa uma grande conquista, quando se percebe Que sua re elaboração se dá de forma participativa, indicando uma nova forma de organização escolar.

Percebeu-se que o gestor é bem querido pela comunidade escolar, sendo aberto ao diálogo, assim tem conseguido conciliar os interesses da comunidade e ao mesmo tempo cumprir o que diz a legislação brasileira e as orientações da Secretaria Municipal de Educação ao qual está vinculada. Desse modo, o clima entre os funcionários, pais, alunos e comunidade local é favorável ao ensino-aprendizagem os índices do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) tem confirmado.

## 5.2. Tipo de estudo e abordagem do Projeto de Intervenção

A abordagem de pesquisa para realização do Projeto de Intervenção na EMEF Marias das Dore, foi fundamentada no referencial teórico da pesquisa-ação. Esse tipo de pesquisa tem por característica principal a participação dos membros da comunidade escolar, envolvidos no problema proposto como alvo de intervenção, ocorrendo assim a interação entre os pesquisadores e as pessoas envolvidas na situação investigada, como é definida por Thilollent (2005, p.16) que relata

Pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação problema, estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Desse modo, a pesquisa-ação foi desenvolvida na EMEF Maria , envolvendo o gestor escolar, coordenadores pedagógicos e representatividade de professores, alunos, pais e membros do conselho escolar, em todos os passos que norteiam a pesquisa-ação na escola.

Para o desenvolvimento do mesmo, foram seguidas algumas etapas. Essas etapas foram desenvolvidas concomitantemente ou de forma distinta, no que diz respeito ao tempo destinado a cada ação.

A primeira destinou-se aos estudos preliminares para aprofundamento dos conceitos que norteariam a pesquisa. Na segunda etapa realizou - se análise crítica do Projeto Político da EMEF

Mariadas Dore e levantamento de proposições para intervenção para auxiliar na re-elaboração do PPP, com base nessas informações foi elaborado o Projeto de Intervenção. Dando início a terceira etapa do projeto, foram realizados encontros pedagógicos e reuniões por setores (de acordo com a situação problema), utilizando as seguintes técnicas: observação, análise de documentos, discussões em grupo.

A cada comando de atividades reuniu-se com grupos específicos de trabalho (conselho escolar, professores, gestor e demais funcionários) e foram realizadas as atividades propostas e construídos instrumentos gerenciais e plano de ação para fortalecimento da gestão democrática.



A etapa final do projeto foi o de sistematizar os trabalhos produzidos, durante o desenvolvimento do projeto de intervenção e apresentados a comunidade, para sua aprovação a serem inseridos no PPP da EMEF Maria das Dores.

### **5.3 Relato das atividades desenvolvidas e os resultados obtidos.**

Nesta pesquisa-ação foram coletadas informações através da análise documental do PPP, do arquivo da escola e de encontros com os diversos seguimentos da escola, através de reuniões e encontros pedagógicos. As informações obtidas com a pesquisa ação reafirmam a necessidade de fortalecimento e ampliação da gestão democrática na Escola Maria das Dores. Dentre a complexidade de se efetivar a gestão compartilhada, que requer a junção dos diversos interesses dos setores da escola.

Há necessidade de favorecer e dá um novo olhar em três aspectos importantes para a Gestão Escolar e que devem está integrados ao projeto político pedagógico da unidade escolar. São eles: **a participação** que envolve a participação da comunidade escolar e do gestor em todas as tomadas de decisões da instituição; **o conselho escolar** com poder deliberativo e decisório; **e o repasse de recursos financeiros** às escolas que assegure a ampliação da autonomia (LUCK, 1998). E com base nesses três pilares que se desenvolveram as atividades de intervenção na EMEF Maria das Dores.

A análise quanto à re elaboração do PPP, foi fundamental para o desenvolvimento das demais atividades.

A primeira atividade desenvolvida foi com base na reflexão sobre os princípios da gestão democrática, comparando com a gestão da escola onde atuamos o que poderia ser mudado e as sugestões para essa mudança. Percebeu-se que os pontos que mereciam atenção eram: melhorar a comunicação da escola; envolver o pessoal de apoio nas atividades da escola; divulgar os trabalhos e projetos da escola para comunidade externa; ampliar a participação do conselho escolar na gestão da escola; ampliação da autonomia da gestão financeira, administrativa e pedagógica (percebe-se uma forte mudança nesse aspecto pela Secretaria Municipal de Educação).

Diante dessas situações - problemas foram desenvolvidas atividades que convergiram para tentar sanar os problemas detectados. Assim, com intuito de contribuir na ampliação e fortalecimento da gestão democrática da EMEF Maria das Dores as atividades aconteceram e percebeu-se que

Algumas dessas ações, mesmo simples, surtiram o objetivo esperado e mudanças foram percebidas no contexto escolar.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, constatou-se que embora o PPP da escola apresentasse os elementos da gestão democrática, limitando a atuação do colegiado escolar. O conselho escolar atua mais diretamente na aplicação dos recursos Programa Dinheiro Direto Na Escola – PDDE, análise vida escolar de alunos (relacionado a validação de estudos) e no caso de autorização de expedição de transferência de alunos que não se adéquam as normas da escola.

Para intervir nessa situação, foi realizado um trabalho com um pequeno grupo que do conselho escolar, onde se realizou um levantamento dos entraves e possíveis soluções para melhorar a atuação do Conselho Escolar junto à gestão da escola. Pois, embora não se dê tanta importância, em termos de registros (não consta no PPP um plano de orçamentário), o financiamento na educação é fundamental para que se efetive um ensino de qualidade na escola. Uma vez que, as escolas precisam de estrutura, recursos materiais, pessoal para desenvolver o próprio processo do ensino-aprendizagem.

Nesse sentido é, fundamental se ter autonomia (financeira, pedagógica, jurídica e administrativa), previsto na LDB 9394/96 no artigo 15, tornando ponto latente na discussão sobre a gestão educacional e a própria política de financiamento da educação, tanto no nível de País, Estado, Município e Instituição de Ensino.

. Como já se mencionou anteriormente e que foi alvo também de intervenção, relacionou-se a comunicação da escola. Havia uma menção no PPP (pontos fracos e fortes da escola), a falha na comunicação, na divulgação dos trabalhos e das atividades desenvolvidas pela escola. Os projetos e atividades desenvolvidas pela escola não

Foi sugerido ao gestor escola uma realização de reuniões por setores e gerais, a fim de está informando os eventos e trabalhos que serão desenvolvidos pela escola, até mesmo decisões de cunho administrativo e pedagógico. E hoje na escola, quando os problemas surgem são realizadas reuniões e o problema logo é discutido e sanado. Constatou-se a própria comunidade escolar para solicitar as reuniões interventivas. Aconselharam-se a divulgar reuniões, atividades, projetos, entre outros, nos

Vários espaços da escola, utilizando os recursos materiais tais como: murais, quadro de avisos, TV, etc. Um recurso construído para divulgação dos trabalhos da escola foi o blog escolar, cujo endereço eletrônico é. Essa atividade foi realizada na Sala Ambiente Oficina Tecnológica, que veio contribuir na intervenção na situação-problema. Hoje a escola possui este endereço virtual e que tem Contribuído na divulgação dos trabalhos desenvolvidos pela escola, além de manter o intercâmbio com as demais escolas e núcleos educacionais. Um avanço em nível de comunicação, uma vez que a escola dispunha do espaço (Laboratório de Informática) e não tinha atentado para utilização dessa tecnologia a seu favor. Sabe-se que às Tecnologias da Informação e da Comunicação - TIC

*“significam um importante instrumento que propicia a inteiração entre os atores do processo educacional, ampliando ainda as fronteiras espaciais, atingindo interlocutores extramuros da escola, da cidade e quiçá do país” (SETTE, s/a).*

Sabe-se que todas as ações desenvolvidas só terão sentido, se de fato essas proposições forem inseridas dentro do projeto político e efetivadas no cotidiano escolar. Todavia, como fazer esse acompanhamento e avaliação?

Ressaltou-se nesse sentido, a importância da escola, possuir seu próprio sistema de avaliação institucional, a fim de ter um instrumento que contemplasse toda dimensão da unidade escolar: ambiente educativo; ambiente físico escolar; prática pedagógica; acesso, permanência e sucesso; formação e condições de trabalho do professor da escola; gestão democrática e avaliação.

Constatou-se a existência na escola de instrumentos gerenciais para avaliação do trabalho docente, do processo ensino-aprendizagem da coordenação pedagógica, do desempenho dos funcionários, dos acompanhamentos da frequência do professor e do aluno, do cumprimento dos dias letivos. Todavia, a escola não possuía um instrumento de avaliação institucional.

A Sala Ambiente Planejamento e Prática da Gestão Escolar – PPGE nos colocou um desafio de coletivamente elaborar os indicadores de qualidade de nossa escola e este foi construído, e esse diálogo foi importante, pois por muitas vezes há resistência ao se implantar algo novo, todavia, quando esse novo é construído de forma participativa as oposições são mínimas, por representar o anseio da comunidade, como Ribeiro (2005), retrata essa realidade, quando diz:

Mesmos os outros indicadores sobre o sistema de ensino – baseado em informações censitárias e que não dependem das complexidades psicométricas dos testes – têm sido apropriado de forma limitada pelas comunidades escolares porque não respondem as perguntas que não foram formuladas por essas mesmas comunidades. Pesquisadores e tecnocratas não observam e não interrogam a realidade escolar da mesma perspectiva que as pessoas que vivem no cotidiano.

Elaborou-se então uma proposta de indicadores de qualidade, que servirá para comunidade escolar avaliar, mapear, refletir, analisar e melhorar a qualidade do ensino ofertado pela escola. Essa avaliação institucional permitirá a escola compreender o processo global da gestão escolar e, intervir nos pontos nevrálgicos e desenvolver ações para combater em tempo hábil, os problemas que tem interferido no processo educacional da escola.

## **6. Considerações Finais**

Os resultados obtidos com o projeto de intervenção foram positivos, principalmente no sentido de ressignificar conceitos já pré-estabelecidos em torno da gestão democrática, autonomia e projeto político pedagógico. O principal objetivo dessa pesquisa foi o de focalizar a gestão democrática e o projeto político pedagógico como objeto de uma política educacional que visa à autonomia e implementação de relações democráticas na escola. E a melhor maneira de do alcance dessa autonomia e democracia, é promovendo a participação efetiva de seus membros.

O novo olhar dado ao Projeto Político Pedagógico, no sentido de ressignificar, os conceitos em torno do direito a educação, gestão democrática, ensino de qualidade, avaliação institucional, foi o diferencial nessa especialização. Pois, todas as atividades propostas convergiram para dar uma nova visão no contexto escolar.

Percebe-se ao longo dessa caminhada, que deveríamos nos despir de velhos conceitos, da visão fragmentada e olhar para o todo, percebendo em cada ambiente da escola sua especificidade e, acredito se que os objetivos propostos pelo Projeto foram alcançados, dentre eles, o de fazer com que dominássemos e implantássemos mecanismo e estratégias que viessem favorecer a realização da gestão democrática, através dos órgãos colegiados, dentre eles o Conselho Escolar, em função do

Projeto político pedagógico, com a participação da comunidade escolar. E, com isso provocar a mudança na gestão escolar em relação às concepções meramente burocráticas e formais, possibilitando estimular efetivos processos democráticos na escola, em busca da efetivação de uma educação de qualidade para todos. Desse modo, a educação à distância \_ EAD, veio contribuir com a formação e também por não exigir locomoção nem horário exato para a realização das atividades, dos projetos, dos estudos, sendo necessário apenas ter conhecimento de informática, conectar e interagir com a Plata-forma. Tornando-se um forte aliado na formação continuada permitindo trocas de informações através dos fóruns chat e mensagens por email's.

Os caminhos trilhados na Gestão Educacional não são fáceis. Teve-se flores, teve-se que contornar os espinhos, as lombadas, as curvas sinuosas e os abismos. Tais situações relacionadas ao tempo, aos docentes das salas ambientes, a família, a saúde, aos colegas de curso, aos problemas com a internet em nossa região, ser flexível ao realizar as atividades na escola, a conciliação do trabalho, família e o desenvolvimento das atividades propostas pelo curso. Até mesmo a adequação a modalidade do Ensino a Distância que requeria de cada cursistas

Responsabilidade, disponibilidade e adequação a essa forma de se fazer educação, utilizando os recursos tecnológicos de tudo que se construiu nesse Projeto Vivencial, fica o pensamento de Paro (2006), quando expressa que *“a gestão democrática é um caminho que se faz ao caminhar”*. Foi isso o ensaio ao longo do Projeto Vivencial e no curso de Especialização em Gestão Educacional e que nos deu sementes boas e de qualidade que precisam ser semeadas, para fazermos uma boa colheita. E certamente essas sementes trarão resultados de qualidade na educação básica para todos em nosso município, região, estado e, refletidas no cenário educacional brasileiro.

## 7. Referencial Bibliográfico

BRASIL, Constituição Federal do Brasil de 1988.

\_\_\_\_\_: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. **Conselhos Escolares: democratização e construção da cidadania/** elaboração: Ignez Pinto Navarro... [ et al. ] . Brasília: MEC , SEB, 2004.

\_\_\_\_\_: **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – Lei nº. 9.394/96.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **O Direito a Educação: um campo de atuação do gestor**. Brasília, Ministério da Educação, 2006.

GRACIANO, Mariângela ( org). **A educação como Direito Humano**. São Paulo: Ação Educativa, Plataforma Interamericana de Direitos Humanos Democracia e Desenvolvimento – PIDHDD, p. 14-16.

HOY E HADDAD, 2005 In **Direitos Humanos: uma abordagem conceitual** disponível em <http://WWW.mec.gov.br/ufpa> - Escola de Gestores da Educação Básica; Sala Fundamentos do Direito a Educação.

INDICADORES DE QUALIDADE NA EDUCAÇÃO / Ação Educativa,Unicef, PNUD, Inep-MEC (coordenadores). – São Paulo : Ação Educativa, 2004.

MOREIRA, Antônio Flavio e CANDAU, Vera Maria. **“Educação escolar e cultura(s): construindo caminhos.”**

OLIVEIRA, João Ferreira, MORAES, Karine Nunes de e DOURADO, Luiz Fernando. **Gestão Escolar Democrática: definições, princípios, mecanismos de sua implementação**. Disponível no site: <http://moodle3.mec.gov.br/ufpa>.

SANTOS, Terezinha de Fátima Andrade Monteiro. **Noções sobre a Elaboração de Projetos de Intervenção e Despesas Públicas**. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br/ufpa>.

SETTE, Sonia Schechtmam. **A Tecnologia Contribuindo para uma Escola Cidadã**. Série Retrato da Escola. Programa Escola Cidadã – demandas e perspectiva. Sem data/ano

SOUZA, Ângela Ricardo. **Avaliação da aprendizagem, avaliação institucional e gestão escolar: uma síntese necessária**. Texto extraído do Caderno 4 da Coleção Gestão e Avaliação da Escola Pública. Curitiba: Ed UFPR, 2005. Disponível no site: <http://moodle3.mec.gov.br/ufpa>

\_\_\_\_\_. Avaliação **Institucional: elementos para discussão**. Texto que reproduz parcialmente a palestra realizada pela autora no Seminário “ O ensino municipal e a educação brasileira”, promovido pela Secretária de Educação de São Paulo em 04/08/1999. Disponível no site: <http://moodle3.mec.gov.br/ufpa>.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa- ação**. Editora Cortez,2005. in **Projeto de Intervenção**. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br/ufpa>.