

**GESTÃO ESCOLAR:  
ENFRENTANDO OS DESAFIOS  
COTIDIANOS EM ESCOLAS PÚBLICAS**



Maria Lília Imbiriba Sousa Colares  
Juracy Machado Pacífico  
George Queiroga Estrela  
(Organizadores)

**GESTÃO ESCOLAR:  
ENFRENTANDO OS DESAFIOS  
COTIDIANOS EM ESCOLAS PÚBLICAS**

Editora CRV  
Curitiba 2009

Copyright © da Editora CRV Ltda.

Editor-chefe: Railson Moura

Diagramação: Thaís Mannala

Capa: Roseli Pampuch

Revisão: Os Autores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

---

---

2009

Todos os direitos desta edição reservados pela:

Editora CRV

Tel.: (41) 3039-6418

[www.editoracr.com.br](http://www.editoracr.com.br)

E-mail: [sac@editoracr.com.br](mailto:sac@editoracr.com.br)

## APRESENTAÇÃO

Este livro, como sugere seu título *Gestão Escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas*, reúne um conjunto de textos alguns dos quais resultantes de Trabalhos de Conclusão de Curso de estudantes da Especialização em Gestão Escolar, modalidade EAD, vinculada ao Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica MEC/SEB, parceria com a SEDUC/RO e UNDIME/RO. Há também textos elaborados por professores-pesquisadores vinculados a Fundação Universidade Federal de Rondônia/UNIR. Em todos eles o diferencial se encontra na abordagem que procura articular as reflexões teóricas com as situações concretas, e como este encontro deve ser proveitoso em prol do enfrentamento dos problemas com os quais se deparam os gestores escolares.

Em 2007 a Fundação Universidade Federal de Rondônia firmou um convênio com a Fundação Rio Madeira (RIOMAR), com recursos do FNDE, para a execução do *Curso de Especialização em Gestão Escolar*. Trata-se de um curso de pós-graduação *lato sensu* voltado para a formação continuada e pós-graduada de dirigentes da educação básica. Objetivou formar, em nível de especialização, gestores educacionais das escolas públicas da Educação Básica e contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar básica com qualidade social. O curso foi executado no período de junho de 2008 a junho de 2009.

O curso previa a elaboração e apresentação de trabalho de conclusão de curso (TCC). A carga horária de 400h foi distribuída da seguinte forma: a) Introdução ao Ambiente Moodle e ao Curso (40h); b) Salas Ambientes e TCC (360h), sendo seis salas: I - Fundamentos do Direito à Educação (60h); II - Políticas e Gestão na Educação (60h); III - Planejamento e Práticas da Gestão Escolar (60h); IV - Tópicos Especiais (30h); V - Oficinas Tecnológicas (30h), e; VI - Projeto Vivencial e TCC (120). Todas as disciplinas foram oferecidas ao longo de 12 meses, distribuídas de tal forma que permitissem a dedicação e apropriação dos conteúdos curriculares por parte dos cursistas e o acompanhamento e a realização de atividades didático-pedagógicas e de avaliação por parte dos professores. Além dos estudos por meio das Salas Ambientes, foram realizados encontros presenciais cujo objetivo foi integrar cursistas/docentes bem como orientar as atividades propostas nas várias disciplinas e no Projeto-Intervenção que foi realizado em estreita relação com o Projeto Político-Pedagógico das escolas.

Este livro propicia a pesquisadores, professores e estudantes, o acesso aos projetos de intervenção desenvolvidos por gestores escolares no decorrer do curso de especialização e ao debate em torno da gestão escolar.

O livro é aberto pelo texto “Sala Ambiente Projeto Vivencial: aproximando teoria e prática no enfrentamento de problemas cotidianos” de autoria de Juracy Machado Pacífico e Maria Lília Imbiriba Sousa Colares, o qual apresenta uma reflexão sobre os resultados dos estudos efetivados a partir da Sala Ambiente Projeto Vivencial. Aponta os êxitos e as dificuldades detectadas durante a fase de desenvolvimento do curso. Os resultados mostram a relevância do Projeto-Intervenção na construção da gestão democrática da escola. Apresenta evidências de aproveitamento, mas registra que há aspectos a serem melhorados para o desenvolvimento de novas turmas, principalmente no que se refere à proposta norteadora da formação e os recursos tecnológicos à disposição dos gestores escolares.

Ednéia Maria Azevedo Machado, Doralice de Souza Pereira Santos, Ivanilda Colla Scheffer, Lucila de Araújo Crivelli são autoras do segundo capítulo, denominado “A Aplicação do Planejamento Sistematizado na Escola Municipal Multisseriada de Ensino Fundamental Flávio da Silva Daltro no Município de Pimenta Bueno-RO”, que relata um estudo sobre a Aplicação do Planejamento Escolar sistematizado na Escola Municipal Multisseriada de Ensino Fundamental Flávio da Silva Daltro no Município de Pimenta Bueno – RO, a partir da implementação do Projeto Político-Pedagógico. Analisa o cenário anterior e posterior ao projeto de intervenção, estabelecendo um paralelo entre ambos.

No capítulo 3 “A importância da participação da família nas ações da escola”, Eudeiza Jesus de Araújo, Gerry Salvaterra Lara e Maria das Neves Oliveira de Souza, abordam um dos princípios fundamentais da Gestão Democrática: a participação. Buscam identificar como a equipe de gestores da E.E.E.F.M “Casimiro de Abreu”, de Nova Mamoré-RO organizou-se para que a comunidade escolar (em especial as famílias), se percebesse no processo de Ensino e Aprendizagem. Analisam ainda as dificuldades decorrentes da concepção deste princípio.

No quarto capítulo com a temática “A construção do projeto político-pedagógico da escola” Edna Maria Cordeiro, Claudineia Ribeiro de Souza e Jovina Benicio Coelho Rocha, apresentam os principais fundamentos para a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da Escola Estadual do Ensino Fundamental Waldemar Higino de Souza. Trabalham

com a pesquisa-ação, tomando por base reuniões com a comunidade local e entrevistas, além dos referenciais de alguns autores que defendem a importância do PPP e a participação de todo cidadão envolvido no contexto escolar. Sugerem alguns passos práticos que ajudarão gestores, equipe escolar e comunidade local na elaboração e execução do PPP, objetivando traçar os caminhos que se pretende percorrer, considerando o respeito à diversidade que deve existir no contexto escolar.

O quinto capítulo tem como autoras Rosa Martins Costa Pereira, Adelmá Bezerra do Nascimento Gomes e Sandra Alves da Silva Nogueira. Intitula-se “Novos rumos através do projeto político-pedagógico da escola”. Faz uma reflexão acerca do processo de reconstrução do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Paulo Freire, localizada à Rua Ayrton Senna no município de Itapuã do Oeste, jurisdicionada ao município de Porto Velho, Rondônia. O objetivo da pesquisa foi a reconstrução do PPP da referida Escola com vistas a buscar sustentação para efetivar uma educação de qualidade. Esse estudo contribuiu não apenas para elaborar esse documento tão importante para a escola, mas para perceber que ele deve estar disponível para todos e que exige um acompanhamento sistematizado e teoricamente sustentado por meio de pesquisa.

Irmgard Margarida Theobald, Aloir Ribolli, Gilvan vanconcellos, Jolar Vieira Lopes e Maria Aparecida Loss Uliana, no capítulo e denominado “Projeto político pedagógico da unidade escolar: princípio de democracia”, apresentam os princípios teóricos e práticos para a construção do projeto político pedagógico, entendido neste estudo, como a própria organização do trabalho pedagógico da escola, instrumento que tem sido objeto de estudos e debates entre os educadores, com o intuito de concretizar a democracia nas instituições de ensino. Destacam as dimensões políticas e pedagógicas implícitas nessa construção, ressaltando a necessidade de se planejar o desenvolvimento da escola como condição indispensável para que os objetivos sejam alcançados. Enfatizam a urgência de empreender um esforço coletivo para vencer as barreiras e entraves à construção de uma escola que eduque de fato para o exercício pleno da cidadania, espaço que se aprende a aprender, a conviver e a ser com e para os outros.

Loidi Lorenzi da Silva e Sebastião Alves Filho Coutinho, no capítulo “A participação da família na vida escolar dos filhos”, analisam a falta de envolvimento dos pais na vida escolar dos filhos. A partir de um estudo envolvendo os pais e professores apresentam possíveis causas da falta da

participação dos pais na escola. Observam que falta de tempo, de orientação e até mesmo a falta de compromisso apresentam-se como principais causas do pouco envolvimento dos pais nas atividades escolares das crianças.

O capítulo “Melhoria da qualidade educativa na escola estadual de ensino fundamental samaritana”, de autoria de Rosa Martins Costa Pereira, Carlson José Lima de Sousa e Lúcia de Fátima Xavier González, analisa o processo de reformulação do Projeto Político-Pedagógico daquela escola, elaborado em 2005. O trabalho foi desenvolvido a partir da pesquisa-ação, pois os autores consideram ser esta uma metodologia que melhor propicia a participação da comunidade escolar como colaboradores, visando à melhoria do processo de gestão escolar. O trabalho contribuiu para a sensibilização da comunidade escolar no sentido de envolver e aproximar os responsáveis da vida escolar dos alunos.

“A diversidade étnico-racial na escola: Convivendo sem preconceito” de autoria de Maria de Fátima Castro de Oliveira Molina e Ilse Kuns Drum, apresenta os resultados obtidos mediante a realização do projeto-intervenção elaborado em consenso com a comunidade escolar para desenvolver ações voltadas à convivência, sem preconceito, a partir do respeito à diversidade étnico-racial na E.E.E.F. Margarida Custódio de Souza.

“A gestão escolar e o desafio da (in)disciplina na escola” de Irmgard Margarida Theobald, Ivanete Coimbra da Silva e Lucilene Ugalde da Silva, aborda a atuação do gestor dentro das instituições de ensino, seja pública ou particular e a administração da indisciplina no cotidiano da escola atual, que tem sido vista como problema, desvio das normas disseminadas nos sistemas escolares, inviabilizando a prática educacional. Associada à desordem, ao desrespeito às regras de conduta e à falta de limites, a indisciplina é, freqüentemente, centralizada no aluno, o que evidencia um modo individualizante de lidar com questões produtoras, produzidas do ou no cotidiano escolar. Coloca em discussão o próprio conceito de indisciplina, explorando, a seguir, algumas das suas causas. Destaca o enfoque preventivo como estratégia mais adequada para enfrentar o problema e enfatiza a necessidade de uma postura compartilhada em relação à indisciplina, na forma de uma política definida em bases democráticas.

Clarides Henrich de Barba, Alaide Saraiva de Lima, Ana Maria da Nóbrega e Eliane Maciel Souza Belarmino no capítulo 10 intitulado “Gestão democrática e autonomia financeira na escola pública: avanços e retrocessos”, avaliam os avanços e entraves na qualidade dos recursos referentes ao programa “di-

nheiro na escola” relacionados a construção da autonomia de gestão financeira. Destacam que os principais entraves são referentes ao grande controle da mantenedora na aplicabilidade dos recursos, falta de acompanhamento adequado na implantação dessa autonomia. No entanto, os avanços estabelecidos vêm contribuindo para a melhoria do ensino e da aprendizagem. Apontam que o processo de autonomia financeira nas escolas do Estado de Rondônia vem se fortalecendo tendo como principais avanços a melhoria no aspecto físico da escola, na qualidade da alimentação escolar e oportunidades de investimento na capacitação dos profissionais da educação.

Tania Suely Azevedo Brasileiro e Anselmo Alencar Colares abordam o tema “As NTIC na escola pública: desafios para a gestão”. Os autores fazem uma análise acerca das ferramentas tecnológicas que ajudam a sustentar o crescimento econômico, social, político e cultural de um país, destacando que ninguém pode ficar alheio a esse avanço, pois quando aplicadas à educação, as tecnologias podem contribuir no desenvolvimento das potencialidades humanas, fator essencial na formação e transformação de crianças e jovens em cidadãos críticos, autônomos, solidários e competentes. Refletem ainda, acerca do processo de formação de gestores/as e professores/as da educação básica quanto à inserção das Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (NTIC) no apoio às atividades gestora e pedagógica, assumindo o papel de mediadoras do processo de ensino e aprendizagem e da gestão democrática da escola pública inclusiva.

Andréia da Silva Quintanilha Sousa, no capítulo “Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública: gestão democrática e políticas de formação de professores a distância”, analisa o modelo de gestão educacional proposto no Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, tomando como fonte de pesquisa o Projeto curso de especialização em gestão escolar (*Lato sensu*) e as Diretrizes nacionais do programa escola de gestores da educação básica pública. Toma ainda como referência de análise a bibliografia existente sobre as políticas de educação a distância na formação inicial e continuada de professores bem como, ao modelo de gestão proposta para o setor educacional a partir da década de 1990. As experiências vivenciadas, como professora da Sala Ambiente Política e gestão na educação, também iluminam o estudo.

O capítulo “Gestão do trabalho escolar e a avaliação da aprendizagem numa perspectiva mediadora: o conflito entre o *pensar em fazer* e o *querer fazer*.” de Carmen Tereza Velanga, aborda a gestão do trabalho escolar tendo a

Avaliação da Aprendizagem como um de seus principais pilares. Destaca que numa perspectiva mediadora, a avaliação visa à retomada das ações docente e da equipe gestora objetivando sempre o sucesso da aprendizagem do aluno. Defende que na construção das escolas o seu projeto político-pedagógico deve ser o instrumento primeiro para viabilizar o ideal democrático, que será confirmado em atitudes democráticas, na autonomia e participação de todos os segmentos da escola, ou seja, na vontade política anunciada e concretizada, ultrapassando o “pensar em fazer” para o “querer fazer”.

Os capítulos deste livro resultam de relatos dos projetos de intervenção desenvolvidos e reflexões escritas por docentes e especialistas em gestão escolar que atuam como profissionais da educação no estado de Rondônia.

Maria Lília Imbiriba Sousa Colares  
Juracy Machado Pacífico  
George Queiroga Estrela

# Sumário

## CAPÍTULO 1

Sala ambiente projeto vivencial: reaproximando teoria e prática no enfrentamento de problemas cotidianos.....13  
*Juracy Machado Pacífico e Maria Lília Imbiriba Sousa Colares*

## CAPÍTULO 2

A aplicação do planejamento sistematizado na escola municipal multisseriada de ensino fundamental Flávio da Silva Daltro no município de Pimenta Bueno-RO.....31  
*Ednéia Maria Azevedo Machado, Doralice de Souza Pereira Santos, Ivanilda Colla Scheffer e Lucila de Araújo Crivelli*

## CAPÍTULO 3

A importância da participação da família nas ações da escola.....43  
*Eudeiza Jesus de Araújo, Gerry Salvaterra Lara e Maria das Neves Oliveira de Souza*

## CAPÍTULO 4

A construção do projeto político-pedagógico da escola.....59  
*Edna Maria Cordeiro, Claudineia Ribeiro de Sousa e Jovina Benicio Coelho Rocha*

## CAPÍTULO 5

Novos rumos através do projeto político-pedagógico da escola.....71  
*Rosa Martins Costa Pereira, Adelma Bezerra do Nascimento Gomes e Sandra Alves da Silva Nogueira*

## CAPÍTULO 6

Projeto político-pedagógico da unidade escolar: princípio de democracia.....83  
*Irmgard Margarida Theobald, Aloir Ribolli, Gilvan Vanconcellos, Jolar Vieira Lopes e Maria Aparecida Loss Uliana*

## CAPÍTULO 7

A participação da família na vida escolar dos filhos.....93  
*Loidi Lorenzzi da Silva e Sebastião Alves Filho Coutinho*

## CAPÍTULO 8

Melhoria da qualidade educativa na escola estadual de ensino fundamental Samaritana.....103  
*Carlson José Lima de Sousa, Lúcia de Fátima Xavier González e Rosa Martins Costa Pereira*

## CAPÍTULO 9

A diversidade étnico-racial na escola: convivendo sem preconceito.....117  
*Maria de Fátima Castro de Oliveira Molina e Ilse Kuns Drum*

## CAPÍTULO 10

Gestão democrática e autonomia financeira na escola pública: avanços e retrocessos.....129  
*Clarides Henrich de Barba, Alaíde Saraiva de Lima, Ana Maria da Nóbrega e Eliane Maciel Souza Belarmino*

## CAPÍTULO 11

A gestão escolar e o desafio da (in)disciplina na escola.....141  
*Irmigardd Margarida Theobald, Ivanete Coimbra da Silva e Lucilene Ugalde da Silva*

## CAPÍTULO 12

As NTIC na escola pública: desafios para a gestão escolar .....155  
*Tania Suely Azevedo Brasileiro e Anselmo Alencar Colares*

## CAPÍTULO 13

Programa nacional escola de gestores da educação básica pública: gestão democrática e políticas de formação de professores a distância.....171  
*Andréia da Silva Quintanilha Sousa*

## CAPÍTULO 14

Gestão do trabalho escolar e a avaliação da aprendizagem numa perspectiva mediadora: o conflito entre o pensar em fazer e o querer fazer.....183  
*Carmen Tereza Velanga*

## SOBRE OS AUTORES

Organizadores.....195

Autores.....196

# Capítulo 1

## SALA AMBIENTE PROJETO VIVENCIAL: reaproximando teoria e prática no enfrentamento de problemas cotidianos

Juracy Machado Pacífico  
Maria Lília Imbiriba Sousa Colares

### INTRODUÇÃO

A educação brasileira tem passado por algumas mudanças significativas. Apontamos, aqui, aquelas ocorridas no campo legal, tendo como espinha dorsal a Constituição Federal de 1988. Esta possibilitou desdobramentos legais relevantes para a educação básica que levaram, entre outras, a: mudanças na organização e estrutura curricular, na sistemática de financiamento, no processo de gestão dos sistemas de ensino e na ampliação do acesso à escola básica.

Por tais conquistas a questão do direito à educação, em termos de garantias na legislação, já não é mais a questão central, pois todos os cidadãos e todas as cidadãs têm direito à educação em qualquer tempo e idade. Isso está claramente definido, em âmbito nacional, por exemplo, no artigo 6º e 205 da Constituição Federal de 1988 e nos artigos 4º e 5º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996). Além, e anterior a estes instrumentos legais, em âmbito internacional o direito à educação já havia sido também assegurado no artigo XXVI da 77ª Declaração Universal dos Direitos do Homem de 1948 e no artigo 13 do Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais de 1966.

A grande questão que se coloca, portanto, no momento atual, não é tão somente assegurar, na Lei, o direito, mas garanti-lo de fato, na prática social, o que implica o acesso, permanência e aprendizagem na escola, problema ainda enfrentado pela educação brasileira, haja vista os resultados dos indicadores educacionais que tiram o sono daqueles e daquelas que sonham com uma educação de qualidade para todos e todas.

No caso do Estado de Rondônia, apesar de vários municípios terem atingido a meta definida pelo MEC para o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), para o ano de 2007<sup>1</sup>, os resultados dos indicadores não são muito animadores, até porque tais metas são baixas. Salientamos que não podemos ficar no “*Jogo do Contente*”, pois na medida em que nos conformamos com a miséria, ou com o pouco, simplesmente porque vemos algum município ou estado em situação pior que a nossa, colocamos em risco a possibilidade de melhoria da educação.

Sabemos, no entanto, e o próprio Ministério da Educação (MEC) reconhece, que qualidade implica recursos, financiamento, investimento, e que, além disso, a melhoria da qualidade da educação depende de muitos fatores, tanto internos quanto externos que, de maneira integrada, impactam no processo ensino-aprendizagem. Assim, não só o currículo, mas outras políticas precisam ser implementadas para que juntas e articuladas viabilizem melhores condições sociais e culturais para a população.

Pesquisas, estudos e implementações de novas políticas nos parecem que caracterizam o momento atual. Há inúmeras respostas encontradas, mas também muitas perguntas para os problemas educacionais brasileiros, o que nos possibilita inferir que soluções completas ainda não se têm. Temos, sim, tentativas e, em muitos casos, sem qualquer ironia, com as melhores das intenções e fundamentações, mas que nem por isso necessariamente darão conta dos problemas ainda presentes, até porque não são problemas isolados, mas contextualizados.

Mas precisamos ainda ter claro que, em contexto de crise econômica, de ajuste fiscal, de direitos educacionais para todos e todas, e com isso, de aumento de demanda por educação escolar, não podemos pensar em estratégias ou metodologias educacionais apenas por serem mais baratas. Prudência e responsabilidade serão sempre fundamentais para se planejar e implementar qualquer que seja a política, mas principalmente as políticas sociais. Salvo melhor juízo, o Ministério da Educação vem tentando encontrar saídas para as questões educacionais e, dentre os vários fatores apontados como facilitadores de uma melhoria educacional, está a gestão da escola básica. Esta é considerada fundamental (mas, pelo que já foi dito, jamais a única responsável) para o desenvolvimento da educação escolar, quando realizada de forma democrática, com a participação da comunidade

---

1 Consultar dados disponíveis na página <http://ideb.inep.gov.br/> para informações sobre as metas alcançadas no IDEB - Rondônia.

em todas as fases, que vão do planejamento, execução, acompanhamento até a avaliação. Mas como desenvolver uma gestão escolar democrática? O que será necessário para sua efetivação? Que dimensões constituem o trabalho do gestor/gestora ou diretor/diretora escolar?

Tais questões, entre tantas outras voltadas à gestão escolar, foram tratadas no Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Escolar, implementado pelo Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, em desenvolvimento, oferecido pela Secretaria de Educação Básica (SEB/MEC), por meio da Diretoria de Fortalecimento Institucional e Gestão Educacional.

A proposta de Educação a Distância (EaD), com o auxílio das Tecnologias de Informação de Comunicação (TIC's), é quem vem possibilitando o desenvolvimento desse curso. Para Moran (2007, s.p.), *a EaD em rede está contribuindo para superar a imagem de individualismo, de que o aluno tem que ser um ser solitário, isolado em um mundo de leitura e atividades distantes do mundo e dos outros.*

Conforme o MEC (BRASIL, 2009), os dados do Censo Escolar/2007 apontavam para uma realidade da gestão escolar no Brasil bastante diversa no que se referia à formação dos dirigentes. Do total de dirigentes escolares, 29,32% possuíam apenas formação em nível médio, sobretudo nos estados das regiões norte (onde estamos – Estado de Rondônia), nordeste e centro-oeste. Registra que o percentual desses dirigentes com formação em nível superior era de 69,79%, enquanto apenas 22,96% possuíam curso de pós-graduação *lato sensu*/especialização.

A partir dessa constatação, o Ministério da Educação (MEC) vem desenvolvendo programas, projetos e ações de apoio à gestão da educação básica com o propósito de fortalecer a escola pública brasileira. O destaque, nesse momento, é o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, coordenado, a partir de janeiro de 2006, pela Secretaria de Educação Básica, contando com a colaboração da Secretaria de Educação a Distância (SEED) e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). (BRASIL, 2009).

De acordo com o MEC (BRASIL, 2009), o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e busca qualificar os gestores das escolas da educação básica pública, a partir do oferecimento de cursos de formação a distância. A formação dos gestores é feita por uma rede de universidades públicas, parceiras do MEC, dentre estas a Fundação Universidade Federal de Rondônia

(UNIR), que assumiu esse compromisso em 2008. O Programa visa formar, em nível de especialização (*Lato Sensu*), gestores educacionais efetivos das escolas públicas da Educação Básica, incluídos aqueles de Educação de Jovens e Adultos, de Educação Especial e de Educação Profissional, bem como contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social. O MEC espera com esse investimento melhorar os índices educacionais das escolas e municípios atendidos. (BRASIL, 2009).

O MEC ressalta que o Programa teve início, em 2005, com o Curso piloto de Extensão em Gestão Escolar (100h), ofertado pelo INEP. O projeto do curso piloto foi desenvolvido, segundo o MEC, por um grupo de especialistas em educação a distância e notório saber na área de educação. A meta do projeto piloto - etapa 1 – foi envolver 400 gestores, em exercício em escolas públicas.

Mas foi em 2006 que o Programa passou a ser coordenado pela SEB/MEC, e quando foi iniciado o Curso de Pós Graduação (*Lato Sensu*) em Gestão Escolar, com carga horária de 400 horas, realizado na modalidade EaD, voltado para a formação continuada de dirigentes da educação básica, sobretudo a equipe gestora da escola, formada pelo diretor e vice-diretor. O projeto piloto do curso beneficiou 4.000 gestores, sob a responsabilidade de 10 Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES). (BRASIL, 2009).

De acordo com a fundamentação legal proposta nas Diretrizes Nacionais do Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública-2009, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº9.394/96) estabelece o propósito de formação continuada de professores e professoras. O artigo 63, inciso III, dispõe às instituições formadoras de educação manter programas de educação continuada para os profissionais da educação dos diversos níveis. O *caput* do artigo 80 declara que o *Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada*. O artigo 87, inciso III, das Disposições Transitórias, prevê que os municípios, e supletivamente o Estado e a União, deverão *realizar programas de capacitação para todos os professores em exercício, utilizando também, para isto, os recursos da educação a distância*.

Eis a base legal inicial para a proposição de cursos de EaD. A LDB faz referência à formação continuada, articulada com a EaD, sempre que necessária. As Diretrizes Nacionais do Programa Escola de Gestores da Edu-

cação Básica Pública/2009 apontam que a proposição da LDB justifica-se pelo fato de que o sistema presencial de educação formal apresenta-se insuficiente para atender as novas demandas sociais de formação, bem como de democratização do saber<sup>2</sup>.

A formação continuada proposta no Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Escolar visa contribuir para o desenvolvimento profissional do professor gestor e a melhoria na qualidade dos processos de organização e gestão da escola. Ressalta ainda que essa compreensão está pautada em uma concepção de formação de professores que contemple a tematização de saberes e práticas num contexto de desenvolvimento profissional permanente. Nesse sentido, as Instituições Públicas de Ensino, em nosso caso a Universidade Federal de Rondônia/UNIR, assumem um papel extremamente relevante na construção, implementação, acompanhamento e avaliação dos processos de formação continuada. Além das Instituições Públicas de Ensino, contribuem para o desenvolvimento do Programa, como parceiros, a União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) e o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED).

Um dos princípios básicos defendidos no Programa é o de que a gestão escolar traga consigo o aspecto pedagógico e, sendo assim, o gestor/gestora ou diretor/diretora é antes de tudo um/uma educador/a e a gestão pedagógica um espaço legítimo de aprendizagem democrática. Por isso a gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social. (PARO, 2008). Ainda conforme o citado autor é importante levar em conta os objetivos que se pretende com a educação. Dessa forma, o caráter mediador da gestão escolar deve dar-se de forma a que todas as atividades-meio e a própria atividade-fim estejam impregnadas dos fins da educação, pois no caráter educativo da gestão democrática encontraremos possibilidades de mudanças.

Para a realização do caráter pedagógico da gestão escolar será preciso não apenas a partilha do poder com o coletivo escolar, mas também a co-responsabilização da gestão da escola e, co-responsabilização é diferente

---

2 Nesse sentido ressaltamos que não defendemos a EaD como uma possibilidade pobre para oferecer educação aos mais pobres. É preciso observar criticamente isso. Defendemos que a EaD seja mais uma oportunidade, mas que precisa a todo tempo ser avaliada e questionada se, de fato, está dando conta de formar bem, com qualidade seu público em potencial, já que não basta à educação básica o acúmulo de certificados pelos sujeitos e índices de gestores formados. É preciso, evidente, que ao estudar os gestores e gestoras analisem melhor a sua realidade escolar e que nela possam intervir ou exigir intervenção do poder público, de forma mais qualificada e impactante. A considerar esse curso, não temos críticas negativas a apresentar. Aliás, nos pareceu uma boa oportunidade para os gestores, e consideramos bons os resultados imediatos referentes aos Projetos-Intervenção desenvolvidos, o que poderá ser melhorado em novas turmas do Programa no Estado/RO.

de responsabilização apenas de alguns sujeitos do processo educacional. O compromisso do professor e da professora, e consequentemente da escola, com a aprendizagem dos alunos e das alunas é intrínseco à natureza social da educação, já que esta, na condição de prática voltada para seres em construção, tem como princípio fundamental o respeito à dignidade humana desses sujeitos inacabados.

Considerando os aspectos acima destacados, o presente texto objetiva apresentar uma reflexão sobre os resultados dos estudos efetivados na Sala Ambiente Projeto Vivencial do Curso de Especialização em Gestão Escolar, e destaca os êxitos e as dificuldades detectadas nos percursos de aprendizagens dos cursistas naquele espaço formativo.

#### PROJETO VIVENCIAL: POSSIBILIDADES DE ANÁLISE E INTERVENÇÃO NA REALIDADE ESCOLAR

O Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Escolar orienta-se por dois eixos básicos: a) a educação compreendida como direito social a ser suprido pelo Estado; b) a gestão democrática da escola como meio indispensável à realização da finalidade social da educação. Tais eixos foram orientadores do curso desde seu início até o fim, em todas as disciplinas, e nos levaram a compreender que a escola, em sua forma concreta e específica de ser é objeto de análise e intervenção.

Como o curso foi desenvolvido à distância, a internet trouxe a flexibilidade de acesso junto com a possibilidade de interação e participação. Fazemos uso fala de Moran (2007, s.p.), para dizer que o curso combinou *o melhor do off line, do acesso quando a pessoa quiser com o on-line, a possibilidade de conexão, de estar junto, de orientar, de tirar dúvidas, de trocar resultados*.

A estrutura curricular do curso contempla várias disciplinas em salas ambientes virtuais e dentre elas apresenta a disciplina Projeto Vivencial, organizada na Sala Ambiente Projeto Vivencial (SAPV).

Esta Sala Ambiente acompanhou os cursistas desde seu ingresso no curso, culminando na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), requisito final necessário à obtenção de seu grau de Especialista em Gestão Escolar. Tratou-se, portanto, de um ambiente de aprendizagem que teve dois objetivos fundamentais: a) ser um espaço de articulação entre e com as demais salas e componentes curriculares do curso; b) propiciar um movimento de reflexão teórico-prático entre os conteúdos e atividades propostos nos demais ambientes do curso, com a realidade cotidiana da escola real e concreta de cada cursista.

Na SAPV o cursista, baseado em uma concepção democrática de gestão escolar, pode discutir o papel do gestor escolar e do Projeto Político-Pedagógico (PPP), principal instrumento da gestão democrática da escola, abordando seus fundamentos teórico-metodológicos, etapas de elaboração, de implementação e de avaliação. O estudo ocorreu em estreita relação com a análise da experiência da escola de cada cursista com o PPP. Dessa análise resultou uma proposição para um projeto de intervenção. Este foi fundamentado nos pressupostos da Pesquisa-ação que considera como premissa fundamental que a pesquisa deva necessariamente ter como função a transformação da realidade. Nesse tipo de pesquisa, em que o Projeto-Intervenção esteve fundamentado, os sujeitos, ao pesquisarem a própria prática, têm a possibilidade de produzirem novos conhecimentos. Nesse processo apropriam-se e ressignificam sua prática, construindo laços e compromissos, de cunho menos contemplativo e mais crítico, com a realidade em que atuam. A prática, nessa pesquisa, é compreendida como *práxis* e tanto pesquisadores como pesquisados estão envolvidos em busca de mudanças da realidade.

Para Thiollent (2005), a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica, não só concebida, mas também realizada em estreita relação com uma ação ou um problema que, por ser coletivo, envolve a todos na busca de sua compreensão e resolução, de modo cooperativo e participativo.

A SAPV do curso de Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Escolar foi organizada a partir das seguintes unidades temáticas:

Unidade I - Projeto-intervenção e trabalho de conclusão de curso (TCC). Nessa unidade foram abordados alguns aspectos relacionados ao Projeto-intervenção e ao Trabalho de Conclusão do Curso no sentido de fornecer informações sobre a natureza e importância do projeto-intervenção, sua relação com a formação do/da cursista e com as possibilidades de mudança na realidade da escola em que ele ou ela atua. O Trabalho de Conclusão do Curso também foi discutido nessa unidade evidenciando sua estreita vinculação com o projeto-intervenção. A preocupação foi a de possibilitar que o percurso formativo possibilitasse ao/à cursista articular teoria-prática, tendo como objeto de estudo e intervenção na escola.

Unidade II - O trabalho do gestor na escola: dimensões, relações, conflitos, formas de atuação. Esta unidade teve como objetivos específicos: a) discutir a natureza do trabalho do gestor escolar, na perspectiva da gestão democrática das unidades escolares e dos sistemas de ensino; b) analisar a atuação do gestor escolar, considerando-a em suas várias dimensões – relacionais, conflitivas, gestionárias e pedagógicas.

Unidade III - O Projeto Político-pedagógico da escola: dimensões conceituais e metodológicas. Nessa unidade foi discutido o Projeto Político-Pedagógico, abordando-o a partir de duas dimensões: a conceitual e a metodológica. Na dimensão conceitual foram apresentados conceitos e concepções que visaram orientar a construção do PPP. Já na dimensão metodológica, o objetivo foi fornecer informações, sugestões e indicadores para o desenvolvimento efetivo do PPP. Foi enfatizado, na Unidade, sobre a importância do PPP para a gestão democrática da escola, mas também lembrado sobre uma problemática ainda muito presente, que a própria prática e as pesquisas têm demonstrado: a questão de que nem sempre este é um “documento vivo” na escola, orientador de sua prática pedagógica, espaço de participação efetiva da comunidade escolar. Foi também conteúdo e objetivo mais específico da unidade possibilitar ao/à cursista a reflexão de que mudar essa situação é possível e torna-se tarefa de todos aqueles e aquelas que almejam resgatar o potencial democrático do PPP, compreendido como instrumento fundamental para a realização efetiva da educação como direito social o que implica qualidade, democracia, autonomia e participação.

A SAPV contou com textos básicos e complementares relacionados aos conteúdos de estudo em cada unidade. Os/as cursistas encontraram ainda a indicação de atividades, cujo objetivo foi articular os conteúdos desta sala com aqueles das demais salas, além de propiciar momentos de estudo e síntese sobre o material estudado. Essas atividades foram classificadas como obrigatórias ou complementares. Ainda contaram com indicações de outros materiais (textos, livros, filmes e vídeos) que complementaram os estudos propostos. Tais atividades estavam organizadas no espaço denominado “Para saber mais”.

A Sala foi aberta dia 08 de agosto de 2008 e encerrada dia 20 de junho de 2009, e no dia 30 do mesmo mês foi realizado o último encontro presencial, de encerramento do curso, com a apresentação oral dos TCC's que, em nosso caso, foram os artigos produzidos a partir dos estudos desenvolvidos nas escolas pelos gestores e gestoras, a partir do Projeto-Intervenção desenvolvido.

O Curso contou com a matrícula inicial de 200 gestores da rede municipal e 200 gestores da rede estadual selecionados pela União Nacional dos Dirigentes Municipais (UNDIME) e Secretaria Estadual de Educação de Rondônia (SEDUC), respectivamente. Porém durante o desenvolvimento do curso alguns gestores desistiram e o número ficou um pouco reduzido, mas mesmo assim tivemos mais de 50% de concluintes.

Para a aprovação no curso o aluno ou aluna deveria responder às seguintes exigências: atingir média 70 (setenta) em todas as disciplinas, ter elaborado e desenvolvido o Projeto-Intervenção, elaborado e apresentado o TCC – Artigo científico, com os resultados da pesquisa desenvolvida na escola por meio do Projeto-intervenção. O cômputo da média foi feito por disciplina. Caso o gestor ou gestora tivesse sido reprovado em alguma disciplina, mesmo tendo sido aprovado nas demais, não poderia apresentar o TCC e não obteria aprovação no curso.

O que caracteriza a SAPV e o que a diferencia das demais é que é a única Sala Ambiente aberta do início ao final do curso culminando com a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). É um ambiente de aprendizagem que tem dois objetivos importantes: a) ser um espaço de articulação entre e com as demais salas e componentes curriculares do curso; b) propiciar um movimento de reflexão teórico-prática entre os conteúdos e atividades propostos nos demais ambientes do curso com a realidade cotidiana das escolas, locais de trabalho dos gestores e gestoras.

O corpo docente da SAPV foi composto por um professor e sete professoras, totalizando (08) integrantes, em sua maioria mestres e pertencentes ao quadro efetivo da UNIR. A coordenação da SAPV também ficou sob a responsabilidade de uma professora com mestrado, do quadro efetivo da universidade.

O Projeto-intervenção privilegiou situações pedagógicas propostas para (re) elaboração do PPP e possibilitou aos gestores e às gestoras escolher o que melhor se adequaria às suas realidades, o que resultou no desenvolvimento de vários projetos diferentes. Como o objeto do Projeto-intervenção deveria estar estreitamente vinculado ao Projeto Político-Pedagógico da escola, foram sugeridas três situações orientadoras para o trabalho e os/as gestores/cursistas deveriam discutir com seus colegas de grupo e escolher uma das sugestões, sempre considerando aquela que melhor expressaria a situação de suas escolas.

As propostas do projeto do Curso para os/as cursistas, foram: a) construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) daquelas escolas que ainda não o tinham; b) a re-elaboração do PPP ou de partes do mesmo, no caso de escola que já o tinha; c) uma situação problemática relevante na escola, vinculada ao PPP ou a gestão da mesma, caso não fosse possível desenvolver as propostas “a” e “b”. Cada cursista/grupo deveria escolher umas das possibilidades, o que foi realizado. Os gestores/as cursistas fizeram as escolhas das temáticas que melhor relacionaram-se com suas realidades e elaboraram e desenvolveram os projetos-intervenção. O resultado foi interessante, pois tivemos projetos elabo-

rados e desenvolvidos em todas as situações propostas, o que ressalta a singularidade de cada escola quando o assunto é levantar o que precisa ser melhorado. As dificuldades e problemas enfrentados pelas escolas, que aparentemente são iguais, guardam consigo especificidades que somente o “estar presente”, o olhar comprometido, e do lugar de quem vivencia tais situações cotidianas emblemáticas, poderá detectar. Por isso a relevância da pesquisa-ação para o estudo e intervenção na realidade escolar.

O TCC foi elaborado em grupos de, no máximo, três componentes, porém com a obrigatoriedade de apresentação individual, com o envolvimento também de, no máximo, duas escolas por grupo. Tais aspectos levaram à discussão do grupo para se chegar a um acordo sobre o foco do TCC, pois os membros do grupo tiveram que priorizar um foco que fosse comum às duas escolas envolvidas. Entendemos que o Projeto-intervenção viabilizou a vinculação estreita entre teoria e a prática com a realidade cotidiana da escola e do trabalho dos/das cursistas como gestores escolares.

A avaliação da disciplina Projeto Vivencial foi desenvolvida processualmente pela coordenação, professores e professoras de turmas e assistentes, e pela coordenação da SAPV. À medida que algumas dificuldades apareciam nos comunicávamos na tentativa de resolvê-las. Foi a partir das trocas de informações e encontros virtuais que novas oportunidades de envio ou reenvio de atividades pelos cursistas foram possíveis.

Aspectos mais específicos relacionados à organização, desenvolvimento, gestão e aspectos teórico-metodológicos do curso iremos apresentar no próximo item, já inserindo o olhar das professoras e professores das turmas da disciplina Projeto Vivencial, apresentados na avaliação final que os mesmos realizaram.

#### **AValiação FINAL DA SAPV REALIZADA PELOS PROFESSORES E PROFESSORAS DAS TURMAS**

Os itens seguintes irão apresentar um resumo geral de alguns aspectos do curso a partir dos fragmentos dos textos dos professores e professoras da SAPV, escritos por ocasião da avaliação da Sala. Faremos acréscimos ao que não estiver, para o propósito deste texto, contemplado nos textos avaliativos das professoras e professores.

## ORGANIZAÇÃO DA DISCIPLINA

A Disciplina Projeto Vivencial, integrada ao curso, contou com as ferramentas utilizadas na Plataforma Moodle, o que possibilitou a interação entre cursistas, professores de turma, professores assistentes e coordenações, da Sala e do Curso. Além da interação virtual, tivemos os encontros presenciais, considerados pelos professores e professoras e também por nós, da coordenação, como oportunidades valiosas de interação entre os vários sujeitos do curso.

As falas dos professores e professoras nos ajudam a pensar essa organização: “o curso foi organizado considerando o contato permanente entre cursistas, professores e assistentes, sendo que as orientações para elaboração das atividades e as respostas às dúvidas apresentadas no fórum tiveram prioridade ao longo do curso.” Também “No que se refere às parcerias, destacam-se o auxílio das escolas, das APPs e outras instituições públicas das localidades onde foram realizadas as intervenções” e os encontros presenciais.

Conforme os professores e professoras, os cursistas puderam, por meio do curso, e em especial, da SAPV, desenvolver habilidades referentes à gestão democrática, a pesquisa e à produção de trabalhos acadêmico-científicos. Os encontros presenciais foram, ao todo, quatro (04), com duração de 08 horas cada, em diferentes datas. Destaca-se neste quesito que a carga horária por encontro presencial mostrou-se suficiente para atender às necessidades do curso, mas percebeu-se a necessidade de realizar mais encontros presenciais, especialmente, no início do curso. Este aspecto foi apontado pelos alunos, em suas avaliações, e também enfatizado pelas professoras e professores, o que evidencia não bastar as ferramentas das TIC's conjugadas com a metodologia de EaD, mas o contato presencial ainda é fundamental para o estabelecimento da afetividade, necessária na aprendizagem, e para a interlocução movida, não só pela escrita e pela voz, mas também pelos gestos naturais e espontâneos que só o contato presencial permite acontecer. Na fala de uma professora:

*Podemos afirmar que esses encontros foram fundamentais para estruturação do curso. Com isto, conseguimos resultados, pois os alunos puderam tirar suas dúvidas e adquirir mais segurança na realização das atividades. (PROFESSORA DA SAPV).*

Para o desenvolvimento à distância e via Plataforma Moodle, com o auxílio da internet, foi fundamental o papel do professor e da professora de turma na criação de laços afetivos. Também para Moran (2007), os cursos que obtêm sucesso, que tem menos evasão, dão muita ênfase ao atendimento do aluno e à criação de vínculos afetivos.

Quanto às parcerias, estas foram fundamentais para a realização do curso, de modo geral, mas das atividades da SAPV, em especial, pois foi esta sala que, juntamente com a Coordenação Geral do Curso, coordenou os encontros presenciais e percebeu a importância das parcerias para a realização dos mesmos. UNDIME, SEDUC, NTEs e outros parceiros locais foram fundamentais para, inclusive disponibilizar espaços e equipamentos para a realização dos encontros.

## DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DA SAPV

De modo geral a SAPV foi bem desenvolvida, mas um aspecto foi bem problemático: os constantes atrasos na postagem das atividades por parte dos cursistas. Porém salientamos que as suas justificativas foram bem pertinentes, *principalmente no que se refere às dificuldades de acesso a internet vivenciada por vários cursistas*, conforme escreveram algumas professoras em suas avaliações, no sentido de lembrar que muitas escolas estão localizadas no campo, a quilômetros da cidade e sem acesso a internet, o que impossibilitou o acesso semanal, à plataforma, pelos cursistas.

Durante o desenvolvimento da disciplina várias estratégias foram sendo construídas na tentativa de possibilitar aos cursistas prazos para que fizessem suas atividades não realizadas nos períodos definidos no cronograma que, em muitos casos, tal atraso foi justificado por problemas de acesso à internet. As atividades pertinentes à Sala foram plenamente realizadas pelos professores e professoras no atendimento aos alunos e alunas, mas também as que vieram por acréscimo:

*Recuperação paralela, levantamento de cursistas por atividade que deixaram de realizá-las, envio de e-mails pela plataforma e para o e-mail pessoal do cursista, solicitação de ajuda aos professores assistentes para reforço do contato, inclusive via telefone. Correção de atividades por e-mail antes de postagem final. Possibilidade de reescrita de trabalhos. Avaliação de participação nos fóruns. Realização de chats de interação e discussão de textos e atividades. (PROFESSORA DA SAPV).*

Os procedimentos de avaliação da aprendizagem foram bem adequados, uma vez que os cursistas tiveram várias possibilidades e variedade de atividades avaliativas.

De acordo com os professores e professoras, a relação pedagógica com a coordenação foi bastante produtiva, principalmente no que se refere aos encaminhamentos realizados. Segundo eles e elas, foram bem assistidos e puderam, com isso, orientar os cursistas de forma adequada.

Tecendo uma análise geral do curso, uma professora da SAPV destaca que a comunicação estabelecida entre todos os sujeitos envolvidos com o curso foi muito boa. Destaca que *Em relação aos cursistas, algumas turmas tiveram maior participação do que outras. Destaque-se a importância das reuniões do colegiado e o excelente apoio oferecido pelos profissionais responsáveis pelo suporte tecnológico do curso.* (PROFESSORA DA SAPV). Destaca-se que, em relação aos encontros presenciais, alguns alunos e alunas tiveram dificuldades de se deslocar até o local, ocasionando ausências dos mesmos e não aproveitando as orientações presenciais, que em um curso à distância, são fundamentais.

### ACOMPANHAMENTO DOCENTE AOS CURSISTAS

Todas as atividades foram dispostas na Plataforma com datas de abertura e de encerramento. Um problema vivenciado no curso, já apontado neste texto, e que implicou no acompanhamento qualitativo das atividades, foram os atrasos na postagem das mesmas. Mas ainda assim o acompanhamento foi realizado, no sentido informar aos cursistas de suas situações, embora em alguns casos o retorno de mensagens fosse precário.

O acompanhamento foi realizado de várias formas pelos professores e professoras: análise dos acessos na plataforma, registro das atividades realizadas em um quadro de acompanhamento, comunicado aos cursistas de atividades pendentes, informes individualizados, via plataforma ou e-mails, sobre atividades pendentes, matérias complementares ou necessidade de maior acesso, entre outros.

O uso das ferramentas interativas disponíveis na plataforma foi mais difícil, tanto para cursistas quanto para os professores e professoras menos experientes com a modalidade, apenas no início do curso. Dificuldades para postagem de atividades foram muito comuns logo no início, e mais raras no final do curso. Isso para nós foi difícil, mas não estranho, considerando o pouco acesso a computadores e internet, mesmo quando se trata de cursistas/gestores das áreas urbanas.

Acreditamos que um objetivo básico do curso, e em especial da SAPV, foi muito bem desenvolvido: a vinculação do curso do Curso de Especialização com a pesquisa, pois os projetos de intervenção organizados geraram ações e parcerias realizadas nas escolas. Dessa forma, pelos trabalhos apresentados no encontro final, percebemos que os projetos realizados foram, se não todos, mas em sua maioria, de intervenção pedagógica. Inferimos,

portanto, que contribuíram ou contribuirão efetivamente para a organização do trabalho administrativo e pedagógico na escola.

O Programa organizou a apresentação dos TCCs para o dia 30 de junho de 2009. Os artigos foram apresentados em formato de banner, e os resultados nos permitem concluir que os/as cursistas compreenderam a importância do Projeto Político-Pedagógico da escola como elemento articulador de todas as suas ações como gestores escolares, na construção da gestão democrática da escola.

Quanto à publicização dos estudos desenvolvidos nas escolas, destaca-se que *alguns projetos serão apresentados pelas Secretarias como exemplo para as demais escolas da rede e outros serão apresentados nas conferências municipais e estaduais de educação*. (PROFESSORA DA SAPV).

#### ASPECTOS TEÓRICOS, METODOLÓGICOS E TECNOLÓGICOS DO CURSO

Temos clareza de que os conteúdos que fundamentam o curso, e em especial a SAPV, foram e serão fundamentais para o crescimento intelectual dos gestores e gestoras escolares e possibilitarão o desenvolvimento de uma *práxis* mais alinhada às necessidades de cada escola, já que orientam a pesquisa, o estudo e a intervenção na realidade. Também a metodologia de estudo/desenvolvimento utilizada no curso foi muito pertinente e possibilitou, sem dúvida, a interação da SAPV com as várias disciplinas e destas com a prática e o cotidiano das escolas, locais de trabalho dos gestores e espaços em construção.

Conforme os professores e professoras de turmas, quem mais diretamente relacionaram virtualmente com os cursistas, estes, deste o início do curso demonstram a satisfação em estudar os textos e desenvolver as atividades, pois afirmam que o material é de qualidade e os *ajudou na reformulação de alguns conceitos relacionados a prática dos gestores, principalmente referente às questões legais às políticas públicas*. (PROFESSORA DA SAPV). Outra professora destaca ainda que os conteúdos são *atuais e coerentes com o debate nacional sobre gestão escolar democrática*, estando os mesmos fundamentados em autores de reconhecida competência técnica, teórica e, sobretudo, política.

Dentre as várias ferramentas disponíveis no ambiente virtual da plataforma do curso, os fóruns não foram tão potencializados, principalmente no início do curso. Acreditamos que isso ocorreu pela falta de habilidade e familiaridade dos/das cursistas e dos professores e professoras com essa

ferramenta. Porém, no relato das professoras que potencializaram o uso, e de forma adequada, pode-se verificar o potencial da ferramenta na promoção de debates sobre os vários temas.

A orientação geral aos professores e professoras da SAPV era a de que os textos produzidos pelos cursistas – resultado do desenvolvimento de suas atividades – deveriam ser sempre devolvidos para reescrita, caso fosse necessário. Tal prática possibilitou também a construção da competência escritora por parte do/da cursista na medida em que foi dada a ele e ela a possibilidade de rever suas produções e refazê-las ainda no processo.

Como vimos o modelo do Curso de Formação de Gestores foi o *on-line com períodos pré-estabelecidos*, conforme apresentados por Moran (2007): começamos em datas previstas e fomos até o final com o mesmo grupo, com as mesmas turmas, como acontece em muitos cursos presenciais atualmente. Dentro desse formato, há dois modelos básicos, com algumas variáveis. Acreditamos que este curso combinou os dois modelos. Um dos modelos, conforme o citado autor, é “*centrado em conteúdos*, em que o importante é a compreensão de textos, a capacidade de selecionar, de comparar e de interpretar idéias análise de situações”. Nesta variável os conteúdos podem estar disponíveis no ambiente virtual do curso e também em textos impressos ou em CD-s que os alunos recebem. Geralmente há tutores para tirar dúvidas e alguma ferramenta de comunicação assíncrona como o fórum. Este foi o caso deste curso. Mas não só isso, pois a segunda variável desse modelo “*on-line com períodos pré-estabelecidos*”, combinando leituras, atividades de compreensão individuais, produção de textos individuais, discussões em grupo, pesquisas e projetos em grupo, e acompanhamento bastante intensos, também fez parte do curso. Para o autor, uma das vantagens dos cursos que começam e terminam com datas pré-estabelecidas é a possibilidade de se potencializar os trabalhos em grupos, o que foi bem potencializado neste curso.

Sabemos que algumas ferramentas ainda precisam ser melhor utilizadas. Por exemplo, a disponibilidade de novos materiais sobre os conteúdos tratados na disciplina foi um aspecto que também, no caso desta disciplina, não foi muito valorizado. Por um lado, consideramos ser muito bom o material já planejado para o curso e, por outro, tivemos a preocupação de não sobrecarregar os cursistas com tantos materiais para leitura. Mas percebemos que disponibilizar outros materiais cria outras possibilidades de leitura e, se é para consulta, sem ser de leitura obrigatória, a viabilização poderia ter sido muito interessante. Este aspecto certamente será pensado caso seja aberta uma nova turma no Estado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um projeto/curso dessa natureza, desenvolvido em um tempo em que muitos de nós ainda estamos em fase de construção de capacidades para lidar com os recursos tecnológicos disponíveis, somos forçados a dizer que 100% de aproveitamento será bem difícil conseguir, pois além desses fatores ainda temos tantas outras variáveis que interferem em seu desenvolvimento. Tais variáveis estiveram presentes nesse curso, nessa primeira turma. Muitas dificuldades foram superadas, mas algumas estavam além das possibilidades, pois extrapolaram os limites teóricos, metodológicos, avaliativos e de gestão do curso.

No entanto o resultado foi positivo e nos possibilitou, ainda, a experiência. Aprendemos, todos e todas, com o processo. Também, grosso modo falando, nós coordenadoras, professoras, coordenadores e professores, fizemos a pesquisa-ação, de um outro lugar, fora da escola. Ao passo em que desenvolvíamos o curso íamos construindo, coletivamente, estratégias de intervenção para o enfrentamento das dificuldades surgidas no desenvolvimento do curso.

A experiência de planejamento dos encontros presenciais, de forma coletiva, também foi muito valiosa. Nessa atividade, a coordenação e/ou uma professora fazia uma proposta inicial à qual as demais iam inserindo outras idéias e propostas. Foi também coletivamente que discutimos alterações na consigna de algumas atividades, oportunidade em que as professoras e professores puderam sugerir as mudanças com base nas dificuldades de compreensão que vinham sendo apresentadas pelos cursistas.

Pensamos que fizemos um pouco, daquilo que talvez fosse possível, mas foi o que conseguimos até aqui. Empreendemos cursistas, coordenadores de salas, professores, professoras de turmas e assistentes, coordenação geral, técnicos e órgãos envolvidos, um esforço comprometido com uma causa importante: a educação básica. Valeu pelo vôo, valeu pelas possibilidades que o curso ofereceu e oferecerá para a melhoria da gestão escolar, para que esta possa se constituir em gestão democrática, o que, temos clareza, não resolverá totalmente os problemas da educação, mas certamente contribuirá para isso.

Chegamos ao final com a certeza de que o curso, mesmo com as dificuldades já apontadas, contribuiu não apenas para formação continuada dos gestores cursistas, mas para motivá-los a desenvolver uma prática permeada por um processo de planejamento coletivo no qual se insere a construção do Projeto

Político-Pedagógico que é um importante instrumento para a gestão democrática da escola. Encerramos este texto lembrando que educar e, ser professora, coordenadora, gestor ou gestora, enfim, nas palavras de Freire (1997), é ter a consciência do inacabamento e, portanto, ter apenas uma certeza: a de que podemos fazer melhor, em outro tempo, aquilo que acreditamos ter sido a versão mais acabada e melhor delineada de um processo.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Congresso Nacional. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Congresso Nacional. *Lei nº 9.394, de 20/12/1996*. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
- BRASIL. Congresso Nacional. *Lei n. 10.172, de 2001*. Plano Nacional da Educação.
- BRASIL. *Portaria Ministerial n. 4.361, de 2004*. Trata do credenciamento e credenciamento de IES, para oferta de cursos superiores a Distância.
- BRASIL. Conselho Nacional de Educação. *Resolução CNE/CES nº 1, de 2001*. Trata das normas para o funcionamento da pós-graduação.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Diretrizes Nacionais do Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública*. Brasília: MEC/SEB, 2009.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Orientações Gerais. Rede Nacional de Formação Continuada de Professores de Educação Básica*. Brasília: MEC/SEB, 2005.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Projeto do Curso de Especialização em Gestão Escolar. Brasília: MEC/SEB/CAFISE, 2006*.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Programa Nacional Escola de Gestores*. Brasília: MEC/SEB/DPR, 2007.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- MORAN, José. *Manual. Os modelos educacionais na aprendizagem on-line*. 2007. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/prof/moran/modelos.htm>>. Acesso em 19-07-2009.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2008.



## Capítulo 2

### A aplicação do planejamento sistematizado na escola municipal multisseriada de ensino fundamental Flávio da Silva Daltro no município de Pimenta Bueno-RO

Ednéia Maria Azevedo Machado  
Doralice de Souza Pereira Santos  
Ivanilda Colla Scheffer  
Lucila de Araújo Crivelli

#### INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta o relato da experiência de aplicação do Projeto de Intervenção Pedagógica sobre o Planejamento escolar adotado na Escola Municipal Multisseriada de Ensino Fundamental Flávio da Silva Daltro no ano letivo de 2 009, com vistas a garantir a implementação de seu Projeto Político Pedagógico nos próximos dois anos letivos. O assunto é analisado dentro do contexto em que a mesma estava situada nos anos letivos anteriores e assim definido como o principal proporcionador da melhoria da qualidade de ensino oferecida à clientela da referida escola do campo.

O projeto de intervenção Pedagógica teve como objetivos reduzir o índice de reprovação e minimizar o baixo rendimento diagnosticado na escola, nos anos letivos de 2007 e 2008. Na realização da pesquisa foram utilizados instrumentos de avaliação de abordagem qualitativa e quantitativa. Os instrumentos utilizados nesta abordagem foram entrevistas, pesquisa bibliográfica, pesquisas em sítios virtuais, análise documental e observações de campo.

A coleta de dados da pesquisa foi trabalhada em duas etapas: na primeira etapa procedeu-se à análise dos documentos escolares dos alunos, referentes aos anos letivos de 2007 e 2008. A segunda realizou-se a partir de entrevistas colhidas por meio de perguntas abertas e fechadas, realizadas com os atores ligados diretamente ao problema da reprovação escolar: o gestor, as coordenadoras pedagógicas e o professor.

## PLANEJAMENTO NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO ESCOLAR

Através da conceituação do termo Planejamento, apresentado no Dicionário Aurélio, procurou-se esclarecer que o mesmo antecipa mentalmente a ação, ou um conjunto de ações que serão realizadas:

*Planejamento. S.m. 1. Ato ou efeito de planejar. 2. Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; planificação: o planejamento de um livro, de uma comemoração. (AURÉLIO, 1996, p. 1097).*

Esse pressuposto reafirma a idéia de que o processo educativo exige um planejamento bem elaborado para nortear as ações dos atores deste cenário. Em se tratando do planejamento escolar, diversos autores buscam o aprimoramento da conceituação. Assim,

*O ser humano age em função de construir resultados. Para tanto, pode agir aleatoriamente ou de modo planejado. Agir aleatoriamente significa “ir fazendo as coisas, sem ter clareza de onde se quer chegar; agir de modo planejado significa estabelecer fins e construí-los através de uma ação intencional.[...] planejamento, de um modo geral, diz respeito à intencionalidade da ação humana em contrapartida ao agir aleatoriamente. (LUCKESI, 1992, p. 115-125).*

Todas as ações realizadas pelo homem cotidianamente, desde os primórdios são produtos de planejamento, que podem ser sistematizados racionalmente ou não. As possibilidades de sucesso dessas ações estão diretamente associadas à forma como se efetiva tal planejamento. Não se admite mais a realização de qualquer trabalho à base de improvisos, principalmente quando se trata de Planejamento Escolar. Para Libâneo, planejamento escolar é:

*[...] o planejamento global da escola, envolvendo o processo de reflexão, de decisões sobre a organização, o funcionamento e a proposta pedagógica da instituição. É um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social. (LIBÂNEO, 1992, p. 221).*

Para que o planejamento escolar alcance a sua finalidade, deve explicitar suas diretrizes, os princípios e também os procedimentos do trabalho a ser realizado. Deve assegurar que as atividades da escola articulem-se com o contexto da comunidade e da sociedade. Enfim deve garantir que haja coerência entre as suas diversas etapas na busca dos objetivos definidos, estabelecendo vínculo entre atividade escolar e os problemas que envolvem o contexto social. A harmonia entre as suas funções é que garantirá a sua execução. Além disso, deve conter na sua estrutura, instrumentos que possibilitem ações coordenadas, objetividade e também que seja flexível, considerando as avaliações e realinhamentos que possam se fazer dentro do horizonte temporal previsto.

Na Lei 9.394/96 não está explícito o termo planejamento, mas traz conceitos associados ao mesmo. Os artigos 12, 13 e 14 manifestam circunstâncias alicerçadas em atividades de planejamento:

*Artigo 12 – Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:*

*I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;*

*II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;*

*Artigo 13 – Os docentes incumbir-se-ão de:*

*I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;*

*II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;*

*Artigo 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.*

Dos artigos apresentados, há indicações da participação efetiva dos diversos atores afins na elaboração da proposta pedagógica. Gera a necessidade de um amplo debate prévio, com participação de todos e que se estrutura como um processo de planejamento. Atualmente é inadmissível que uma gestão não se paute no planejamento. Finalmente na mesma Lei, o Art. 67 assegura ao profissional o período para o planejamento:

*Art. 67. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:*

*V – período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho. (LDBEN 9.394/96).*

Com base no artigo e devidamente assegurado o horário para o planejamento dos professores da rede municipal. É importante que sob a luz da Resolução nº. 3 do Conselho Nacional de Educação de 08/10/97, que assegura que a jornada deve incluir uma parte de horas reservada para a docência e outra para atividades destinadas à preparação e avaliação do trabalho didático, à colaboração com a administração da escola, às reuniões pedagógicas, à articulação com a comunidade e ao aperfeiçoamento profissional, de acordo com o Projeto

Político-Pedagógico da Escola, haja a adoção de procedimentos adequados ao exercício do planejamento e à sua prática.

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) tem duas dimensões: a política e a pedagógica. Como explica André (2001, p.189): “É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade e é pedagógico porque possibilita a efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo.” Também para Veiga (1998, p.12), a dimensão pedagógica é a “[...] que trata de definir as ações educativas da escola, visando à efetivação de seus propósitos e sua intencionalidade”. Ainda para a autora, “A dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica”. (VEIGA, 2001, p. 13).

O PPP deverá ser entendido como um instrumento eficaz, eficiente, efetivo e constante, sendo um guia da ação curricular. Para a sua exequibilidade deve ser construído coletivamente pela comunidade escolar, ser subsidiado pelos elementos constitutivos da proposta pedagógica da escola, que se evidenciam em:

- » Plano de Curso: é a organização de um conjunto de disciplinas que vão ser ensinadas e desenvolvidas em uma instituição educacional, durante o período de duração de um curso. Segundo Vasconcellos (1995, p. 117), esse tipo de plano é a “sistematização da proposta geral de trabalho do professor naquela determinada disciplina ou área de estudo, numa dada realidade”. Novamente se manifesta a necessidade da articulação entre o que vai se ensinar e o contexto social. Reforça-se então ser necessário que as disciplinas tenham significação para o aluno e para a comunidade. O mesmo terá a sua execução a partir da aplicação do Plano de Ensino.
- » Plano de Ensino: segundo Sant’ Anna “é o plano de disciplinas, de unidades e experiências propostas pela escola, professores, alunos ou pela comunidade”. Situa-se no nível bem mais específico e concreto em relação aos outros planos, pois define e operacionaliza toda a ação escolar existente no plano curricular da escola. (SANT’ANNA, 1995, p.19).

É este o instrumento que orienta durante o decorrer do ano letivo, o cotidiano do professor de cada disciplina e que traz implícitos os ideais a que a escola se propõe, juntamente com os seus profissionais, manifestados

nos objetivos, conteúdos, estratégias, propostas de avaliação e busca de resultados junto aos alunos.

Como forma de implementar o PPP e atuar nos entraves diagnosticados, apresentam-se a Proposta e o Projeto de Intervenção Pedagógica.

A Proposta de intervenção pedagógica que é “uma pesquisa centrada na realidade da Escola, envolvendo sua comunidade com vistas a uma transformação,” é que direcionará a intervenção a ser executada, apontando para os indicadores a serem alcançados. Para que se execute, com um horizonte temporal definido e com vistas aos resultados esperados elaborase o Projeto de Intervenção Pedagógica, que se constitui num plano de intenção, num roteiro detalhado das ações, devidamente fundamentadas, a serem desenvolvidas, para que se consiga atingir os objetivos propostos, decorrentes do diagnóstico da realidade escolar. Com vistas à aplicação do Projeto de Intervenção Pedagógica - objeto do presente artigo, caracteriza-se a Escola e a Clientela Escolar.

#### CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA E DA CLIENTELA ESCOLAR

A E.M.M.E.F. Flávio da Silva Daltro está localizada no Setor Dimba, BR 364, a aproximadamente 50 Km da sede do Município de Pimenta Bueno, Rondônia, com capacidade para atender 40 alunos por período / turno.

A escola dispõe de 01 bloco em alvenaria, telhado com estrutura de madeira e coberto com telha de fibrocimento, porta, vitrões de ferro com vidros, o piso é revestido de cerâmica. Possui pátio coberto e área livre gramada ao redor da escola. Está contemplada com energia elétrica e água encanada, através do sistema de bombeamento. O Bloco único contém 01 sala de aula, 01 conjunto de banheiros com 01 sanitário masculino e 01 feminino, com lavatório e torneira, 01 cozinha, 01 dispensa, 01 pátio coberto, 01 área coberta na parte frontal da escola. Recentemente foi reformado, tornando-se um ambiente acolhedor e adequado para o desenvolvimento do processo educativo.

A clientela é constituída pelos filhos de agricultores que moram no entorno da escola, sendo que a maioria pertence à classe média baixa. Muitos deles estão com atraso escolar, devido ao número de reprovações ocorridas, principalmente nas séries iniciais.

## CENÁRIO DO PLANEJAMENTO NA ESCOLA EM 2007 E 2008

Objetivando contextualizar o objeto da intervenção, passa-se a delinear o cenário de planejamento, tal como se dava, antes da implementação do Projeto Político Pedagógico.

O planejamento escolar na EMMEF Flávio da Silva Daltro nos anos letivos de 2007 e 2008 era realizado de maneira fragmentada, por um único professor com acompanhamento pedagógico esporádico de acordo com o agendamento da Coordenadora pedagógica que ia à escola 01(uma) vez por mês, ou de acordo com as solicitações.

Nestas visitas verificava-se o progresso e o rendimento dos alunos, através da aplicação de exercícios, das atividades realizadas nos cadernos e livros didáticos, testes orais e escritos para avaliação dos trabalhos realizados.

Na ocasião também eram verificados os registros efetuados nos diários de classe, no caderno de planejamento de aulas e as ocorrências que porventura eram relatadas pelo professor. Além disso, a coordenadora pedagógica procedia às orientações didáticas mais urgentes, tirando dúvidas e sugerindo atividades específicas para corrigir distorções detectadas.

Todo esse trabalho teria que ser realizado num curto período de tempo, pois muitas vezes a única coordenadora pedagógica, precisava visitar outra escola no mesmo dia para aproveitar a viagem, tendo em vista a dificuldade com o transporte, pois a viatura utilizada, teria que atender também outros setores. Com esse trabalho de modo inadequado, inevitavelmente estabeleceu-se a relação entre causa e efeito, ou seja a falta de estrutura material e humana com a manifestação no baixo rendimento do aluno.

Observou-se que o índice de reprovação era maior nas séries iniciais, pois os alunos eram mais dependentes das orientações do professor, o qual precisava dispensar atenções a todos em frações de tempo muito menores, já que as turmas eram multisseriadas e os conteúdos e objetivos de ensino muito diversos.

Tal fato indicava que os resultados também poderiam estar relacionados à metodologia de capacitação, pois a capacitação continuada oferecida era elementar e não vinculava a teoria à prática e nem à realidade do campo. A frequência por parte dos professores da zona rural durante as capacitações, era muito baixa devido ao alto custo com despesas de locomoção, embora a Secretaria oferecesse alojamento e alimentação.

Não obstante o Planejamento anual fosse feito coletivamente, o mesmo baseava-se em Matriz Curricular e Ementas padronizadas e descontextualizadas, sendo que era feito no início do ano, com os professores das escolas multisseriadas da rede municipal, sem atender as especificidades locais e até regionais.

Embora o planejamento anual fosse coletivo, os planos de aula eram elaborados individualmente pelo professor, sem considerar os conhecimentos prévios dos alunos e a contextualização da escola. As orientações didáticas e os materiais de apoio eram insuficientes, os espaços precários, os períodos de planejamento não eram sistematizados e a aprendizagem nem sempre se concretizava em razão dos imprevistos.

Além disso, havia acúmulo de funções para o professor, como por exemplo, preparar a merenda, secretariar e executar serviços de zeladoria. Todo esse conjunto de fatores, relacionados à falta de estrutura, capacitação, conhecimento prévio e suporte poderia estar contribuindo para os resultados apresentados na escola quanto ao rendimento, conforme os índices verificados.

#### PROJETO DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA

Diante do cenário diagnosticado em que se apontou que a deficiência na execução do planejamento escolar, constitui-se numa das causas mais impactantes do alto índice de reprovação verificado, e com vistas à promoção de uma mudança significativa na redução do número de reprovações, elaborou-se o Projeto de Intervenção Pedagógica.

O Projeto de Intervenção Pedagógica sobre Planejamento Escolar foi elaborado coletivamente pelos docentes das escolas multisseriadas da rede municipal de ensino e pelas coordenadoras pedagógicas da Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Pimenta Bueno.

O objetivo principal deste projeto é sistematizar o Planejamento Escolar a fim de promover a melhoria do Aproveitamento Escolar, minimizar o número de reprovações entre os alunos e elevar a qualidade do ensino oferecido na rede municipal de ensino. O projeto de Intervenção sobre o Planejamento escolar foi estruturado e desenvolvido de acordo com as seguintes estratégias:

- » Estruturação da ementa, selecionando-se conteúdos significativos, com introdução da prática da interdisciplinaridade, para os alunos, levando-se em consideração o contexto e os conhecimentos prévios dos mesmos;

- » A matriz curricular foi readequada:
  - I. Os Procedimentos didáticos foram determinados em consonância com a metodologia do Programa da Escola Ativa considerando que a metodologia do programa é voltada para a educação do campo;
  - II. Incorporou-se também um rol de proposições de atividades a serem aplicadas aos alunos, considerando-se as TI's -Trabalhos Individuais dos cursistas do Programa Pró-Letramento, que são elaboradas pelos professores, analisadas em grupo, socializadas e aplicadas às salas de aula com acompanhamento das tutoras do programa;
  - III. Definiu-se com clareza os objetivos e as habilidades a serem alcançadas;
  - IV. Reorganizou-se os instrumentais de avaliação do Aproveitamento Escolar;
  - V. Por meio de estratégia coletiva, organizaram-se os planos de ensino por disciplina, o que racionalizou a elaboração dos planos de aulas.
- » Reorganização do horário de planejamento com base na LEI MUNICIPAL N.º 1.380/2007, que estabelece em seu Art. 4º XI um período reservado ao professor, incluído em sua carga horária, destinado a estudos, planejamento e avaliação do trabalho discente;
- » Estabelecimento de um cronograma de capacitação para o professor;
- » Monitoramento por parte da coordenadora pedagógica, do desempenho escolar do aluno e da interação da comunidade, além do acompanhamento do planejamento das aulas ;
- » Disponibilização de recursos didático-pedagógicos necessários;
- » Disponibilização de viatura para o monitoramento das escolas rurais;
- » Execução de ações motivadoras para a participação da comunidade;
- » Estabelecimento de metas progressivas de aprovação do aluno até o alcance da média do IDEB;
- » Definição dos instrumentos de avaliação do Projeto de Intervenção Pedagógica, por meio de indicadores quantitativos e qualitativos, tais como índice de frequência e aproveitamento escolar do aluno, de participação da comunidade e da qualificação profissional do professor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observando a trajetória da execução do Projeto de Intervenção pedagógica desde a sua concepção, em 2008, até meados de maio de 2009, podem-se vislumbrar conquistas e dificuldades, pois uma intervenção para se efetivar necessita, mais do que ideologia, de recursos humanos motivados, além de financeiros, para atender à instrumentalização necessária, envolvimento e comprometimento dos atores do processo.

A estruturação da ementa, selecionando-se conteúdos significativos, com introdução da prática da interdisciplinaridade e a readequação da matriz curricular favorece que a interação escola-aluno resulte no alcance de objetivos afins. Esse trabalho também racionaliza o planejamento das aulas, pois os instrumentos estão contidos na matriz, e ao professor, cabe apenas a seleção do que vai trabalhar em cada aula, respeitando a sequenciação da prática pedagógica, e caso seja necessário, efetuar a implementação de procedimentos didáticos. Além do mais a adoção de metodologia voltada para a educação do campo, resultou na ressignificação para toda a comunidade, atendendo às expectativas da realidade.

Outro benefício constatado foi a incorporação da aplicação das atividades denominadas Tecnologias de Informação (TIs), do programa Pró-Letramento, do Ministério da Educação, que são planejadas pelo professor e tem o acompanhamento das tutoras durante a capacitação, o que tem contribuído para a motivação dos alunos, pois as mesmas aliam a teoria à prática cotidiana dos mesmos.

Ademais com a reorganização do horário de planejamento, os professores cujos contratos são de 40 horas, passam a trabalhar 20 horas em sala e 20 horas distribuídas em 12 horas para planejamento, 4 horas para reforço escolar e 4 horas para formação continuada/capacitação. Além disso, no período em que ocorrem as capacitações ou planejamento escolar conjunto, cada professor recebe diárias para deslocamento e alimentação. Há disponibilidade de alojamento para os que facultam pelo mesmo e mais uma coordenadora pedagógica para acompanhamento das atividades docentes.

A partir do pressuposto de que a escola reflete no seu aspecto externo e no interno, as concepções de educação, reformou-se a escola, tornando-a mais atrativa e confortável. A infra-estrutura necessária também foi melhorada. Organizaram-se espaços específicos para “Cantinhos de aprendizagem”. Para que o professor possa concretizar o planejado adquiriu-se

um kit contendo 21 itens, como: Tórax do corpo humano, globo, mapas, esqueleto desmontável, dicionário, jogos, pincéis, tintas, material dourado, etc. e 01 mimeógrafo.

Como agente participativa do processo do planejamento escolar, a comunidade que se mantinha apática e passiva diante da condução do processo ensino-aprendizagem repetindo modelos preestabelecidos e prontos passa a atuar positivamente, enriquecendo o processo com os seus saberes.

Posto que haja mais aspectos positivos do que negativos na intervenção, há que se ressaltar que ainda se faz necessário o aperfeiçoamento da prática pedagógica e da busca permanente do envolvimento eficaz dos atores.

Em virtude dos fatos mencionados, acredita-se que a intervenção tem contribuído para a melhoria do planejamento escolar, oferecendo subsídios para a sua constante implementação.

## REFERÊNCIAS

- ANDRE, M. E. D. *O projeto pedagógico como suporte para novas formas de avaliação*. In: Amélia Domingues de Castro e Anna Maria Pessoa de Carvalho (Orgs.). *Ensinar a Ensinar*. São Paulo, 2001.
- BAFFI, Maria Adelia Teixeira. *O planejamento em educação: revisando conceitos para mudar concepções e práticas*. In.: BELLO, José Luiz de Paiva. *Pedagogia em Foco*, Petrópolis, 2002. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/fundam02.htm>>. Acesso em: 13.05.2009
- LUCKESI, Cipriano Carlos. Planejamento e Avaliação na Escola: Articulação e necessária determinação ideológica. In: *O Diretor – articulador do projeto da escola*. Série Idéias, nº 15, São Paulo, F.D.E., p. 115 – 125, 1992.
- PADILHA, R. P. *Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola*. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.
- SANT'ANNA, F. M.; ENRIGONE, D.; ANDRÉ, L.; TURRA, C. M. *Planejamento de ensino e avaliação*. 11. ed. Porto Alegre: Sagra / DC Luzzatto, 1995
- VASCONCELLOS, C. S. *Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo*. São Paulo: Libertad, 1995.
- VEIGA, I. P. A. (Org.) *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 23. ed. Campinas: Papirus, 2001.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em :28 mai 2009
- BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. *Legislação*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/> . Acesso em: 24 mai. 2009 e 29 mai. 2009.
- BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. *Legislação. Lei 9394 de 20.12.1996*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/> . Acesso em: 24 mai. 2009 e 29 mai. 2009.
- BRASIL. *Orientações sobre o projeto de intervenção pedagógica na Escola - 2008*. Disponível em [www.pde.pr.gov.br/arquivos\\_A](http://www.pde.pr.gov.br/arquivos_A). Acesso em 20 abr de 2009

JÚNIOR, Reynaldo Mauá. *Planejamento Escolar*. Disponível em: <<http://www.marilia.unesp.br/Home>>. Acesso em: 20 abr. 2009.

PIMENTA BUENO. *Legislação do Município*. Disponível em: <[www.pimentabueno.ro.gov.br](http://www.pimentabueno.ro.gov.br)>. Acesso em: 24 mai. 2009.

PIMENTA BUENO. *Legislação do Município*. (Disponível em: <[http://www.pde.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/pde2008/orientacoes/Orientacao2\\_.pdf](http://www.pde.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/pde2008/orientacoes/Orientacao2_.pdf)> 14.05.09).



## Capítulo 3

### A importância da participação da família nas ações da escola

Eudeiza Jesus de Araújo  
Gerry Salvaterra Lara  
Maria das Neves Oliveira de Souza

#### INTRODUÇÃO

Diante do desafio de buscar ou lutar por uma política democrática de educação, participação e democratização da gestão tem tomado boa parte das discussões e dos debates pedagógicos, uma vez que estes são princípios dessa tão almejada gestão democrática, que implicam uma completa mudança do sistema de ensino brasileiro.

As matrizes da igualdade, da participação e democracia, têm o seu nascimento com a sociedade dos gregos. Entre eles, a igualdade entre as pessoas era problemática. Os iguais, por serem tão iguais, viviam em busca do desigual, do extraordinário. Assim, o espaço da convivência constituiu-se como o lugar do extraordinário através da sofisticação dos discursos persuasivos em busca do destaque de cada orador.

Essa consciência perpassa de gerações a gerações, povo a povo, a não-participação vem do conceito de que não existe igualdade entre os cidadãos, e não havendo, torna-se utópico falar de democracia. A educação moderna está em crise, pois deixamos de considerar aspectos tão relevantes ao processo ensino e aprendizagem dos alunos, a educação não é humanizada.

O que a escola espera da família é uma participação efetiva na vida escolar dos filhos e o apoio às ações da escola, manifestados através de críticas e sugestões para a melhoria do nosso trabalho, da atenção às necessidades do filho que muitas vezes não está na simples ajuda nas atividades, mas no diálogo aberto e nas manifestações afetivas.

A escola, todavia, precisa incluir em sua rotina essa presença da família e colocá-la a par do regimento escolar, do Plano de Desenvolvimento da Escola, do Projeto Político-Pedagógico e do colegiado e incentivar sua participação.

Portanto, à luz das contribuições dos atores, nos foi possível elucidar os diferentes conceitos de participação democrática, que pressupõe o envolvimento da comunidade escolar como um todo e o compartilhamento do poder de decisão, bem como, as falhas causadas pela não-participação, fazendo-nos refletir e pensar em criar mecanismos eficazes e efetivos que venham trazer toda a comunidade escolar para dentro da escola, com um foco especial no sucesso do processo ensino e aprendizagem dos alunos da E.E.E.F.M Casimiro de Abreu.

### A LUTA PELA DEMOCRATIZAÇÃO EDUCACIONAL

A globalização traz mudanças de grande relevância em todos os setores da sociedade, no meio educacional não é diferente, a corrida em busca de atender as necessidades exigidas por tais transformações nos alerta e exige que o tema seja colocado em evidência.

Mesmo com muitas dificuldades, não morreu a esperança de se conquistar prerrogativas que podem transformar a escola de instrumento do capital em lócus de formação de cidadania.

Isto é o que nos diz Gadotti (2002, p. 17), com base em experiências de sistemas educacionais:

*Nasceu, no Brasil, no final da década de 80 e início de 90, fortemente enraizados no movimento de educação popular e comunitária que na década de 80 se traduziu pela expressão “escola pública popular”. [...] Uma década de inovação e de experimentação com base numa concepção cidadã de educação foi suficiente para gerar um grande movimento, uma perspectiva concreta de futuro para a escola pública, demonstrando que a sociedade civil esta reagindo à tendência oficial neoliberal.*

Historicamente as evidências têm demonstrado que a estrutura de produção e realização mundial do capital determina a estrutura organizacional e condiciona a estrutura do sistema educacional.

A gestão democrática é fundamental para a definição de políticas educacionais que orientam a prática educativa, bem como revitaliza os processos de participação, dentro dos parâmetros definidos no “chão” da escola pública e é um canal no processo de democratização, na medida em que reúne diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico da Escola, ferramenta indispensável na escola, uma vez

que trata da “alma” da escola, caracteriza quem são, como são e porque estão na escola, é a partir dele que devem ser tomadas todas as medidas, visando o bem comum dos alunos, foco maior desse processo de democracia.

Bastos (2002, p. 58) nos diz:

*[...] a escola necessita da adesão de seus usuários (não só de alunos, mas também de seus pais ou responsáveis) aos propósitos educativos a que ela deve visar, e que essa adesão precisa redundar em ações efetivas que contribuam para o bom desempenho do estudante.*

Em especial essa luta reafirma os anseios e o desafio de fazer com que os pais participem de todas as ações da escola, principalmente, das ações pedagógicas, envolvendo-os no processo, de modo, a refletir no processo Ensino e Aprendizagem.

Para que haja uma transformação na realidade escolar, mudanças deverão ocorrer no processo educacional, a começar pela postura dos gestores, os quais devem criar mecanismos que possibilitem a vinda dos pais para dentro da escola, favorecendo a sua participação efetiva nas decisões das ações da escola: “São boas as escolas que estão em sintonia com a comunidade”. (WERNECK, 2001, p.91).

É preocupante quando vislumbramos o fracasso dos alunos, o que causa uma sensação de impotência, de angústia, é a hora das perguntas interiores: porque os alunos nada aprendem? Porque a escola não alcança clareza sobre suas funções e a algumas afirmações: a escola não contribui para a democracia, para a liberdade, para a felicidade, a escola falha num processo eficaz de ensino?

Até que ponto a escola tem exercido sua função? Será que suas atitudes não teriam ou tem contribuído para o afastamento das famílias? Essa questão também deverá ser levada em consideração. Uma vez que, somente existirá interação a partir do momento em que as partes objetivarem um bem comum.

Trazer a comunidade escolar para assumir esse papel de ajuda e compromisso perante todas as ações da escola torna-se algo de fundamental importância, já que ela ajuda a decidir, junto a equipe gestora, quais os melhores caminhos a serem trilhados, visando o bem comum.

Paulo Freire cita no caderno 1 – Conselhos Escolares: Democratização da Escola e Construção da Cidadania - MEC, (2004, p. 7)<sup>3</sup>:

3 O Caderno 1 foi elaborado pelo Ministério da Educação – Secretária da Educação Básica, Departamento de Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino, Coordenação-Geral de Articulação e Fortalecimento Institucional dos Sistemas de Ensino e tem como título: Conselhos Escolares, Democratização da Escola e Construção da Cidadania.

*Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. 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.*

Diante de tudo isso, e tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública.

### REFLEXÕES À LUZ DA COMUNIDADE ESCOLAR “CASIMIRO DE ABREU”

O sistema educacional brasileiro carece de novas estratégias que garantam um nível, um padrão mínimo de qualidade, assegure a efetividade do desempenho da escola, e conseqüentemente, o alcance de seu objetivo maior, que é a qualidade da formação dos alunos. Essa estratégia de mudança precisa ser integradora e certamente, pode ser iniciada com a aproximação entre as famílias e a escola. Essa mudança só será possível se houver trabalho integrado dos envolvidos no processo: a escola, os pais e responsáveis. Dessa integração, sem dúvida, surgirá uma comunidade propriamente dita, entendendo e assumindo a escola como parte integrante de um passado, presente e futuro,

“Se a escola não participa da comunidade, por que irá a comunidade participar da escola?” (PARO, 2001, p. 27). Essa citação soa como um alerta de que existe a necessidade de a escola se aproximar da comunidade, procurando sondar seus reais problemas e interesses. Portanto, quando se pensou em aplicar os questionários aos alunos, professores e, principalmente aos pais ou responsáveis dos alunos foi objetivando indicar caminhos para traçar essas novas estratégias de inclusão da família nas decisões e ações desenvolvidas pela escola, é preciso não só trazer os pais até ela, como ir até às famílias e conhecê-las.

Consideramos relevante comentar sobre o Regimento Interno Escolar, instrumento normativo da E.E.E.F.M “Casimiro de Abreu”, o qual respeita e zela pelos princípios, fins e objetivos da educação:

*A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade e pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (Art. 4º, LDBEN 9.394/96)*

Pretendemos com isso demonstrar que a equipe gestora tem buscado essa integração com a comunidade, atribuindo-lhes responsabilidades, o que nos falta, talvez, seja uma conscientização maior, através de mecanismos eficazes que vá além de papéis e documentos formais, mas voltada para a mudança de atitudes.

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação. É nesse sentido que procuramos levantar alguns pontos com o propósito de contribuir para a discussão sobre o tema.

Será que a E.E.E.F.M “Casimiro de Abreu” tem contribuído satisfatoriamente para esse caminhar? Os pais sozinhos podem ser responsáveis pelo fracasso escolar dos alunos?

É preciso que reflitamos sobre isso e mais, precisamos saber que democratização se faz na prática, reafirmando o que dissemos anteriormente, e diante das concepções teóricas, ela só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta.

## RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

O Município de Nova Mamoré/RO com uma população, conforme o CENSO IBGE<sup>4</sup> de 2007 de 21.162 habitantes. Faz parte do Estado de Rondônia, com cerca de 10.113 quilômetros quadrados de área. Possui uma densidade populacional de quase 1.35 habitantes por Km quadrado (IBGE/2007) e com renda per capita equivalente de R\$ 6.388,00 (IBGE/2005). A economia do Município é baseada na agricultura, pecuária e extração vegetal (madeira).

A Escola Casimiro de Abreu, criada sob Decreto nº 364/61 de 12 de outubro de 1961, começou a funcionar no acampamento do “Laje” na Estrada de Ferro Madeira Mamoré, no km 320. A construção inicial era de palha (tapiri) com piso de cimento. Hoje a escola fica situada no município de Nova Mamoré, a 280 km da capital Porto Velho, no Estado de Rondônia, conta com uma clientela de aproximadamente 1.057 de alunos, 40 professores, os quais atuam do 1º ano do Ensino Fundamental ao 3º ano do Ensino Médio, 40 funcionários de apoio, entre eles, 3 supervisoras, 1 orientadora e 2 diretores.

4 IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

A escola é basicamente formada por alunos, professores e funcionários de classe média, porém, tem um percentual pequeno de alunos que vem de uma família com renda baixa, assistidos pelos Programas do Governo Federal: Bolsa Família, PETI, PROERD, Agente Jovem e outros.

Tem uma boa estrutura física, conta com laboratórios de informática com acesso a internet, sala de leitura, videoteca, entre outros.

Muitos desafios estão por vir, mas com certeza este é um importante passo para garantir a efetiva participação das comunidades escolar e local na gestão das escolas, contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade social da educação ofertada para todos, em especial, na Escola Casimiro de Abreu, de Nova Mamoré – RO.

Necessário se fez aplicar questionários abertos a segmentos da comunidade escolar da referida escola, vale lembrar que demonstraremos as perguntas e as respostas dadas na íntegra, mas resguardando a identidade dos participantes. Foram distribuídos 30 questionários ao todo, destes 20 foram devolvidos, os quais serviram de base para o nosso trabalho.

Percebemos que as pessoas estão fadadas para responder questionários, não levando a sério as perguntas, houve despreocupação, demonstrando indisponibilidade para tal. Poucas contribuíram, deixando claras as suas opiniões diante do tema.

Segue as perguntas e respostas, para melhor compreensão, identificamos as respostas da seguinte forma: P – professor, S – supervisor e O – orientadora. Assim, aos professores, supervisores, orientadora, alunos e pais foram feitas as seguintes perguntas e obtidas as respostas que se seguem:

#### O QUE PENSAM OS PROFESSORES, SUPERVISOR E ORIENTADORA

##### ***O que é participação?***

P - “Interação, socialização, sintonia com os projetos desenvolvidos na escola, família e comunidade”.

S - “Quando todos têm o nível de responsabilidade que se transforma em co-responsabilidade”.

O - “Decisão coletiva; envolvimento em todas as atividades; quando há interesse por algo e dispor de ajuda em determinados assuntos”.

### ***O que é Conselho Escolar?***

P - “Grupo de pessoas com anseio de engrandecer os trabalhos na escola, que em conjunto com a equipe gestora busquem melhorar a qualidade do ensino”. “Maior órgão de decisão da escola, composto por professores, especialistas, pais e alunos”.

S - “Reunião de membros de várias áreas dentro da escola, com o objetivo de resolver diversas situações”.

O - “Grupo que se reúne para resolver problemas”.

### ***Por que a gestão democrática é um processo de aprendizagem coletivo?***

P - “É um processo que necessita de decisões coletivas, onde acontece uma troca: você ensina e também aprende”. “Porque constitui um caminho real de melhoria da qualidade do ensino, isso se dará numa vontade coletiva”.

S - “Porque coletivamente sempre se aprende algo”.

O - “Porque aprendemos juntos”.

### ***Como o Conselho Escolar pode atuar na escolha dos diretores escolares e no processo de implantação da gestão democrática?***

P - “Com sabedoria, paciência, discernimento, respeito e muito amor”. “Oferecendo conhecimentos”.

S - “Estimulem um maior número de pessoas a participarem do processo de transformação da escola e da sociedade”.

O - “Ajudando a esclarecer sobre o processo”.

### ***Acrescente algo:***

P - “A educação se faz com grandes parceiros, o que entristece é alguns profissionais demonstram insatisfação com a equipe gestora”.

O - “A escola necessita da adesão de seus usuários, principalmente dos pais, visando fecundar ações efetivas que venham contribuir para o bom desempenho do aluno”.

Aqui apenas duas pessoas contribuíram, esse espaço tinha o objetivo de induzir os questionados a sugestões, críticas ou algo que eles quisessem acrescentar.

## O QUE PENSAM OS ALUNOS

### ***O que é participação?***

Aluno 1 - “É poder expor suas idéias, debater suas dúvidas e contribuir para melhoria”.

Aluno 2 - “Integrar em algo”.

Aluno 3 - “A forma das pessoas interagir com as coisas que elas estão inseridas, ou seja grupos entre outros”.

### ***O que é Conselho Escolar?***

Aluno 1 - “Associação de professores, onde este tem poder de tomar decisões dentro da escola”.

Aluno 2 - “Um grupo de pessoas responsáveis pelos projetos e problemas da escola”.

Aluno 3 - “Os membros que regem a escola como: professores, direção e alunos, os quais trabalham para um melhor aproveitamento escolar”.

### ***Por que a gestão democrática é um processo de aprendizagem coletivo?***

Aluno 1 - “Porque a democracia possibilita a troca de conhecimento”.

Aluno 2 - “Todos interagem”.

Aluno 3 - “Deve começar na escola, assim alunos e toda a comunidade perceberão que ela existe”.

## O QUE PENSAM OS PAIS

### ***A escola para os pais é:***

Pai 1 - “Segunda cada dos filhos, lugar onde eles aprendem a viver a vida, cujo o papel é educar, ensinar, compreender, ensinando a ser leal”.

Pai 2 - “Lugar onde o cidadão recebe instrução e educação, através dela o cidadão transforma sua realidade; onde se faz amigos”.

Pai 3 - “Hoje a escola é muito mais importante para os filhos que antes, educa e impõe limites”.

Pai 4 - “É fundamental em todos os momentos da vida, além de ensinar conteúdos, direciona os caminhos certos”.

Pai 5 - “Ensina o respeito; lugar de aprendizagem; uma parceria entre aluno/escola, lugar onde formará o caráter de uma sociedade”.

Pai 6 - “Lugar de aprendizado, onde os pais tem o papel de acompanhar as atividades escolares”.

### ***Como gostariam que fosse a escola de seus filhos?***

Pai 1 - “Um espaço que se preocupasse com a qualidade do ensino”

Pai 2 - “Sem violência”.

Pai 3 - “Um espaço que dependa dos pais”.

Pai 4 - “Com mais disciplina, sem violência no recreio”.

Pai 5 - “Lugar ideal”.

Pai 6 - “Um lugar onde as pessoas possam sentir-se bem e tranquilas”.

### ***Como gostariam que fossem os professores?***

Pai 1 - “De bom humor, sem descontar os problemas pessoais nos alunos, não exigir além da conta, amigos, calmos, com tempo para ouvir e conhecer cada aluno”.

Pai 2 - “Não dessem moleza para os alunos”.

Pai 3 - “Mais compreensíveis, dóceis, mas mantendo autoridade”.

Pai 4 - “Educados, pacientes, atenciosos, seguros da função que exercem, flexíveis”.

Pai 5 - “Que participasse da vida dos alunos, de modo a conhecer para entender alguns comportamentos deles”.

Pai 6 - “Que compartilhassem com os pais notas, faltas”.

### ***Costumam visitar a escola de seus filhos?***

Pai 1 - “Sim”.

Pai 2 - “Sempre que posso”.

Pai 3 - “Nem sempre”

As respostas dos outros pais foram idênticas a essas

***Como são recebidos na escola?***

Pai 1 - “Muito bem”.

Pai 2 - “Muitíssimo bem”.

Pai 3 - “As vezes bem, porém nem sempre”.

Pai 4 - “Não tem do que reclamar; com alegria, satisfação e muito respeito”.

Pai 5 - “Com afeto, carinho”.

Pai 6 - “Da melhor forma possível”.

***Quantas vezes por ano visitam a escola e o que os leva a ela?***

Pai 1 - “De 10 a 15 vezes, saber como anda o ensinamento”.

Pai 2 - “1 vez por mês, saber como anda os filhos”.

Pai 3 - “quase todos os dias, saber dos filhos”;

Pai 4 - “procura ir a todas as reuniões, saber das avaliações, das notas”

Pai 5 - “Vai todos os dias, porque leva e busca os filhos na escola”.

Pai 6 - “8 vezes, buscar interação, normalmente nas reuniões”.

***Citar motivos que dificultem a visita na escola:***

Pai 1 - “O trabalho”.

Pai 2 - “Muito trabalho”.

Pai 3 - “Não há motivo.

Pai 4 - “Vai a escola quando é preciso”;

Pai 5 - “Os filhos menores, não tem como quem deixar;

Pai 6 - “Pouco tempo”.

***Conhecem a equipe gestora da escola:***

Pai 1 - “Sim e confio no trabalho dela”.

Pai 2 - “Mais ou menos”.

Pai 3 - “Apenas os diretores e supervisores; não conhece a todos”.

As respostas dos demais pais foram idênticas ao Pai 3;

***Conhecem os direitos e deveres dos filhos?***

Pai 1 - “Sim”.

Pai 2 - “Nem todos”.

As respostas dos demais pais foram idênticas ao Pai 2;

***Sabem como os filhos são avaliados:***

Pai 1 - “Sim”.

As respostas dos demais pais foram idênticas ao Pai 1.

***Acompanham os filhos nas atividades escolares?***

Pai 1 - “Sim; quando posso”.

Pai 2 - “Nem sempre”.

As respostas dos demais pais foram idênticas aos pais 1 e 2.

***Sugestões que venham contribuir no processo de Ensino e Aprendizagem dos filhos:***

Pai 1 - “Que a escola conheça mais a realidade dos alunos, isso ajudaria, mas admite ser uma tarefa difícil, que a equipe gestora acompanhasse os alunos nos intervalos”;

Pai 2 - “Aulas de reforço e a participação dos pais na escola; família na escola”.

Pai 3 - “Investir na leitura; atividades que chamem a atenção dos alunos”.

Três pais não contribuíram.

**COMENTANDO AS RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS**

No tocante às relações na escola não se pode admitir a existência de espaço para uma democracia concedida, uma vez que este é um processo que se realiza praticando. Sendo assim, torna-se preponderante a participação dos sujeitos conscientemente críticos para a constituição de um sistema de ensino democrático. Partindo do princípio de que a participação é um processo democrático, Paro sugere que “A gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade”. (PARO, 1998, p. 16).

Interessante, para os professores, supervisores e orientadora da escola a participação é facilmente conceituada, demonstraram em suas respostas a sua importância no processo, uma vez que, a partir dela há interação, socialização e sintonia no espaço escolar, nas ações desenvolvidas com compromisso, tornando uma responsabilidade comum.

Consideramos importante, e até nos causou alegria, um comentário feito por uma das professoras participante do questionário: “educação se faz com grandes parceiros”. Realmente, esse era o sentimento que queríamos despertar em toda a nossa equipe e mais, despertar neles a esperança de que é possível transformar a escola em um lugar onde as pessoas possam sonhar e tornar-se cidadãos plenos e conscientes de seu papel na sociedade.

Para os alunos, souberam bem o que é participação, porém não sabem quem deve compor o Conselho Escolar, quais são os membros, ou seja, desconhecem o seu papel, sua função, e principalmente a importância dele para a gestão pública. Porém, quando indagamos sobre a democracia, disseram que ela possibilita a troca de conhecimento.

Para os pais, a estratégia utilizada nas entrevistas para saber o que pensam da participação consta nas entrelinhas das perguntas, o que nos foi possível visualizar que os mesmos a consideram importante também, porém, disseram que o trabalho os afasta da escola, fator este que nos fez concluir que seja o principal motivo da ausência deles nas ações da escola, da não-participação no processo ensino-aprendizagem dos filhos. Aqui, para resolver esse problema, estratégias deverão ser desenvolvidas, de repente, revendo e propondo outros horários para a visita, condizentes com a disponibilidade dos pais.

Há também que salientar que alguns não sabem quem compõe a equipe gestora, talvez, pelo fato, de pouco visitarem a escola, ou será que isso demonstra outra falha nossa? Mas, uma vez, certificamo-nos que precisamos desenvolver mecanismos que, realmente, envolva a todos.

Houve cobranças importantes, alertando-nos que decisões urgentes devem ser tomadas, uma mudança de nossa postura, da condução de nossas ações para que assim, possamos iniciar um trabalho, de modo e envolver efetivamente, toda a comunidade escolar, visando uma maior participação dela, a fim de que, o foco seja voltado para o alunado, o seu sucesso.

Quanto aos comentários sobre a forma que os professores se postam e atuam, solicitaram que eles buscassem ser mais profissionais, não misturando situações pessoais que dificultam o relacionamento entre os alunos e pais; que tivessem posturas mais firmes, mas ao mesmo tempo colocando compreensão

e flexibilidade buscando manter a interação entre a comunidade. Participar na vida dos alunos fora do prédio escolar, tornariam mais fácil a compreensão das atitudes dos alunos, objetivando com mais êxito seu papel de educador.

### ANSEIOS E DESAFIOS DIANTE DOS RESULTADOS

“[...] Na gestão democrática pais, mães, alunas, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola”. (GADOTTI; ROMÃO, 2002, p. 35). A importância de avaliar as ações da gestão é percebida quando nos propomos a ouvir o que pensa e sente a comunidade escolar, tendo como referência a nossa prática, postura e formas de conduta. Somente a partir da coleta de dados, torna-se possível traçar caminhos, visando a melhoria dos pontos negativos detectados, assim como também, fortalecer o que vem dando certo.

*As experiências já vivenciadas em relação à democratização da gestão escolar apontam alguns pressupostos e alguns parâmetros que, se considerados, tendem a garantir maior sucesso na conquista daquela democratização e, conseqüentemente, da escola de melhor qualidade. (GADOTTI; ROMÃO, 2002, p. 67).*

Um de nossos desafios será a proposta do Conselho Escolar, uma instância de interação escola/comunidade da gestão democrática, mesmo sabendo que este não elimina a tensão entre escola e comunidade. Porém, ele se constitui, sem dúvida, também numa escola para os pais; ele oferece a possibilidade de uma aprendizagem de mão-dupla: a escola estendendo sua função pedagógica para a sociedade e a sociedade influenciando os destinos da escola.

A cultura escolar tem sido marcada na sociedade brasileira por um profundo autoritarismo nas relações sociais e seria impossível que a escola assim não o fosse. Superar esta situação faz dos Conselhos Escolares instrumentos de enorme importância de experiências participativas, na medida em que educam a todos, especialmente os futuros cidadãos, para que vivenciem e valorizem a democracia.

*A participação de professores, alunos, pais e funcionários na organização da escola, na escolha dos conteúdos a serem trabalhados, nas formas de administração da mesma, será tão mais efetivamente democrática, na medida em que o componente domine o significado social das suas especificidades numa perspectiva de totalidade, isto é, se o significado social da prática de cada um é capaz de desenvolver a autonomia e a criatividade na reorganização da escola para melhor propiciar a sua finalidade: democratização da sociedade pela democratização do saber. (HORA, 1994, p. 135).*

Portanto, cabe a escola repensar o seu papel na formação de verdadeiros cidadãos, caminhando nesta direção com seriedade, como compromisso da coletividade e, nesta busca, os gestores devem fazer frente, através de uma constante revisão crítica de seu papel, envolvendo toda a comunidade escolar, consciente do seu compromisso na conquista de uma nova escola, que seja verdadeiramente democrática. Somente com estas prerrogativas a escola pode realmente se tornar um fator de cidadania.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Temos certeza agora, diante da pesquisa, que sentindo de perto como vêm o nosso trabalho, enquanto gestores de escola pública, especialmente, da E.E.E.F.M. Casimiro de Abreu, que mudanças devem ser feitas, partindo do ponto de que a participação interfere totalmente no sucesso do processo Ensino e Aprendizagem de nossos alunos, e mais, do quanto ela é importante, levando em conta todas as condições dessa comunidade.

Parece-nos claro que para isso devemos buscar uma democracia participativa e de alta intensidade, ou seja, uma democracia onde todos tenham voz e vez, onde se respeitem as diferenças e as peculiaridades de nossa escola. Portanto, a construção de um processo de gestão centrado em valores democráticos, é tarefa política e educativa da escola, que se constitui num local privilegiado de formação do cidadão como ser social histórico e sujeito de relações. A escola deve possibilitar no seu cotidiano, a participação de todos os seus atores em experiências que explicitem de fato os valores de democráticos.

Não existe uma fórmula de tornar a escola democrática. Na realidade, a democracia é um processo que se constrói coletivamente, no sistema político e cultural da escola, porque a gestão não se limita ao administrativo, pressupõe autonomia administrativa, financeira e pedagógica. No qual cada escola estabelece seus objetivos, suas metas em consonância com a sua missão, tendo claro que tipo de cidadão quer formar, para atuar em sociedade.

O envolvimento das famílias melhora o sentimento de ligação à comunidade. Este envolvimento Escola-Família contribuirá significativamente para uma educação de sucesso, com sucesso, para o sucesso... Enfim, nossa proposta é criar estratégias para que essa relação entre a família e a escola aconteça de fato, e que o resultado seja explicitado nas próximas avaliações. Queremos alcançar os melhores níveis na aprendizagem e, sobretudo cumprir nosso papel de agentes transformadores, oportunizando as famílias de nossos alunos novas oportunidades e possibilidades.

## REFERÊNCIAS

- BASTOS, João Baptista (org). *Gestão Democrática – O Sentido da Escola*. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- BOSSA, Nadia A. *Um Olhar Psicopedagógico*. São Paulo: Artmed, 2002.
- GADOTTI, Moacir & ROMÃO, José E. *Autonomia da Escola: princípios e propostas*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- GADOTTI, M. *Escola Cidadã, Cidade Educadora: projetos e praticas em processo*. Porto Alegre: SMED, 2002.
- \_\_\_\_\_. Educação e Ordem Classista. In: FREIRE, P. *Educação e Mudança*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Pedagogia da Práxis*. 4. ed. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2004.
- GANDIN, Danilo. *Escola e Transformação Social*. 7. ed. Petrópolis - RJ: Vozes, 2001.
- HORA, Dinair Leal da. *Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva*. 6. ed. Campinas: Papirus, 1994.
- BRASIL. IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. 2007.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão Democrática da Escola Pública*. 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.
- SOARES, Cláudia Caldeira. *Reinventando a Escola: Ciclos de Formação na Escola Plural*. São Paulo: Annablume, 2002.
- WERNECK, Hamilton. *Como Encantar os Alunos da Matrícula ao Diploma*. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.



## Capítulo 4

### A construção do projeto político-pedagógico da escola

Edna Maria Cordeiro  
Claudineia Ribeiro de Sousa  
Jovina Benicio Coelho Rocha

*Não, não tenho caminho novo, o caminho  
que tenho é o jeito novo de caminhar.*  
Thiago de Melo

#### INTRODUÇÃO

Este trabalho é fruto de preocupação com uma aprendizagem de qualidade, que deve ser planejada e organizada de forma coletiva, com intuito de desenvolver no educando competências para que o mesmo possa atuar com responsabilidade diante dos desafios que a sociedade apresenta.

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) serve como norteador da aprendizagem e é através dele que se define o caminho que se pretende percorrer para atingir seus objetivos. Esta preocupação com a construção do PPP visando uma educação de qualidade, ganha corpo e tamanho ao constatarmos a realidade da educação brasileira e da escola pública em nosso município. Vários autores sustentam teoricamente essa preocupação, entre os quais podemos citar: Freitas (1989), Ilma Passos (1998) e Rafael Yus (1998). Através deles conhecemos um pouco mais da importância da construção coletiva do PPP na escola.

De acordo com pesquisas realizadas percebeu-se que a elaboração do PPP da escola traz um referencial voltado para a cidadania, adotando a solidariedade, o respeito mútuo e a construção de projetos democráticos, para que a escola tenha uma filosofia que possa englobar toda visão de transformação, oportunizando aos alunos condições que venham a desenvolver suas habilidades intelectuais, físicas e psicológicas, tornando-se elemento ativo na sociedade em que vivem.

Nosso objetivo geral foi investigar as necessidades da Escola Estadual do Ensino Fundamental Waldemar Higino de Souza, bem como contribuir para a elaboração do Projeto Político-Pedagógico. Realizar um estudo sobre as necessidades para a elaboração do PPP na escola, seu significado e sua importância política e social e contribuir para o processo de construção do PPP da escola, considerando a necessidade de envolver a comunidade escolar em todas as etapas da elaboração, foram objetivos específicos desse projeto.

Fizemos uma pesquisa de campo através de entrevista com moradores e funcionários antigos, pessoas da comunidade local atual e funcionários, reuniões com os pais e funcionários da escola, envolvendo toda equipe e comunidade escolar para reafirmar a importância da participação da mesma na elaboração da proposta.

Sabemos que uma proposta bem elaborada deixa clara sua função. Procuramos comparar o que determina a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) 9394/96 e os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) com a atualidade, na elaboração, execução e avaliação do PPP, o que é possível com trabalho, esforço e participação de todos para elaborar esta proposta comprometida com a educação.

Defende-se um PPP que seja organizado de forma flexível e que tenha o professor como questionador e facilitador da aprendizagem e o aluno como alvo central, não um mero receptor de informações. O projeto-intervenção foi realizado com intuito de envolver a comunidade local na construção do PPP da Escola Estadual do Ensino Fundamental Waldemar Higino de Souza no município de Urupá.

#### IMPORTÂNCIA DA CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO NA ESCOLA

Para que a escola esteja voltada à formação de reais cidadãos é preciso que ofereça oportunidades aos indivíduos para caminharem junto ao processo do crescimento da escola. Assim é preciso que o PPP seja construído com base na coletividade, onde todos os envolvidos irão contribuir e exercer seu papel como sujeito participativo e atuante nos reais acontecimentos da escola e da sociedade.

Sabemos que o trabalho escolar torna-se mais produtivo e agradável quando há interação da equipe escolar e comunidade, entretanto quando todos se propõem a realizar os objetivos em parceria, nota-se a importância de descobrir quais as necessidades e anseios dos alunos, da equipe escolar e dos pais.

É necessário fazer acontecer a autonomia de nossas escolas, direito esse já garantido em Lei, além de ser importante o incentivo a participação de gestores, professores, pais, alunos, funcionários e representantes da comunidade local na discussão e elaboração do PPP. Portanto essa autonomia assegurada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/69 (LDBEN) é fruto de um processo de construção social, pois surgiu após varias discussões de muitos educadores e pessoas da sociedade, porém sabemos que com a autonomia da escola aumenta também o seu nível de responsabilidade em relação à comunidade a qual está inserida.

Assim sendo, nossa prática pedagógica assumida com maior responsabilidade certamente deixará o trabalho mais gratificante, pois quando os professores têm claras suas propostas em relação ao que e por que ensinar e os objetivos a serem alcançados, não ficarão perdidos a espera que a “moda” dite o conceito a ser trabalhado. Na LDBEN encontra-se a seguinte afirmação, no art. 12: “Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”. Esse preceito legal está sustentado na idéia de que a escola deve assumir, como uma de suas principais tarefas, o trabalho de refletir sobre sua intencionalidade educativa.

A partir de uma visão integral da educação, pretende-se que o aluno seja educado não apenas com saberes científicos, mas para fazer frente aos desafios que a vida oferecerá, ou simplesmente, porque se pretende que o aluno veja a conexão entre os saberes acadêmicos, os problemas sócio-naturais, políticos e culturais.

A legislação em vigor estabelece a construção do PPP pela própria escola, tendo em vista sua realidade, de forma a assegurar a participação dos profissionais da educação, dos pais, alunos e comunidade local. Ao construir, implementar e avaliar seu projeto, a escola propicia uma educação de qualidade e exerce sua autonomia pedagógica, o que possibilita a ampliação do espaço de decisão e participação da comunidade.

### PORQUE CONSTRUIR O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

O Projeto Político Pedagógico contribui para a formação global dos alunos. Frente à realidade do mundo e diante da grave situação em que se encontra a educação no Brasil, faz-se necessário que todos os envolvidos no processo de aprendizagem se unam para transformá-lo, pois é através de estudos, análise e discussões que os alunos estarão aptos a exercer a

cidadania. A educação deve ter como objetivo principal o desenvolvimento pessoal do aluno, tornando-o capaz de tomar decisões e intervir socialmente ao longo de sua vida.

A sociedade espera que a escola cumpra o seu papel, mas para isso faz-se necessário que ela seja atuante, participativa e colabore com a escola nas tomadas de decisões, na elaboração do PPP, na resolução dos problemas, na construção e execução de projetos pedagógicos e avaliações.

O PPP deve ser construído de forma que aponte para as necessidades de reconstrução do homem como ser integral, por intermédio da integração de conhecimentos específicos, adaptados à realidade do educando buscando sua integração com o meio social onde vive.

A aprendizagem na escola deve ser integral buscando a construção da autonomia intelectual do aluno, desenvolvendo o raciocínio e a capacidade de tomada de decisões e percebendo o que é mais justo para cada uma das pessoas diretamente envolvida em seu dia-a-dia ou para a sociedade. A aprendizagem tem por objetivo efetivar mudanças que possibilitem ao aluno uma melhor compreensão do mundo, propiciando-lhe instrumentos para criticar a mudança social e contribuir para ela, reafirmando e renovando as metas de inclusão, de respeito às diferenças e de solidariedade.

O PPP orienta a escola para que a mesma desenvolva um ensino de qualidade, que busca formar cidadãos capazes de interferir criticamente na realidade social e transformá-la. Nos Parâmetros Curriculares Nacionais, Introdução (2001, p. 45), encontra-se a seguinte informação:

*[...] se concebe a educação escolar como uma prática que tem possibilidade de criar condições para que todos os alunos desenvolvam suas capacidades e aprendam os conteúdos necessários pra construir instrumentos de compreensão em relações sociais, políticas e culturais diversificadas e cada vez mais amplas, condições estas fundamentais para o exercício da cidadania na construção de uma sociedade democrática e não exclusiva.*

A escola, diante de sua autonomia, constrói seu PPP voltado para sua realidade, tendo em meta o desenvolvimento integral do educando. O PPP voltado para construir e assegurar a democracia na escola se caracteriza por sua elaboração coletiva e não em um agrupamento de projetos isolados, ou em um plano apenas dentro de normas técnicas para apresentar às autoridades. Freitas *et al* (2004, p. 69) entende que:

*O Projeto Político não é uma peça burocrática e sim um instrumento de gestão e de compromisso político e pedagógico coletivo, não é feito para ser mandado por alguém ou algum setor, mas sim para ser usado com referencia para as lutas da escola, é um resumo de condições e funcionamento da escola e ao mesmo tempo um diagnostico seguido de compromissos aceitos e firmados pela escola consigo mesma – sob o olhar atento do Poder público.*

O que fica evidente é que o PPP da escola, quando construído e administrado de forma correta e democrática, ajuda de forma decisiva a escola a alcançar seus objetivos. A não construção do mesmo implica em um descaso com a entidade escolar, com seu alunado, e com a educação em geral, além de refletir no desenvolvimento social da comunidade onde a escola está inserida.

#### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS

Para elaborar e desenvolver o Projeto-Intervenção, fizemos uma seleção de referências bibliográficas objetivando aprofundamento teórico e metodológico, bem como para desenvolvermos reflexões sobre o assunto e promover as reuniões com a equipe escolar, e comunidade. A equipe gestora juntamente com alguns funcionários da escola elaborou os questionários e entrevistas a serem apresentados a todos os envolvidos no processo educacional, que também formam sujeitos da pesquisa. A partir dos resultados obtidos, iniciou-se a construção do Projeto Político-Pedagógico da Escola Estadual de Ensino Fundamental Waldemar Higino de Souza, no município de Urupá.

Levantamos dados através de questionário, pesquisas e reuniões, o que nos permitiu uma visão da realidade da escola, envolvendo, de forma dinâmica e criativa, a participação coletiva de todos: gestores, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade local.

Foram analisados arquivos e dados escolares tais como, os pedagógicos, financeiros e administrativos, a partir dos quais verificamos se a escola estava contemplando as necessidades da comunidade; também entrevistamos moradores mais antigos da região da escola. Buscamos informações com os primeiros professores e outros profissionais; foram lidos documentos da escola, como Atas para enriquecer os dados; foram definidas equipes de trabalho e, no coletivo, planejamos a execução das ações necessárias. Encaminhamos ao grupo de sistematização os resultados das ações por meio de relatórios.

Com isso coletamos dados suficientes para iniciar a construção do Projeto Político-Pedagógico. Esses elementos foram essenciais para início da construção do Projeto Político-Pedagógico em nossa escola. Foi levado em consideração que a não abordagem de quaisquer itens compromete a estrutura e a execução do mesmo, uma vez que esses elementos são interdependentes.

Conhecer a escola mais de perto é ter uma visão dinâmica das relações e interações que constitui seu dia-a-dia, apreendendo as forças que impulsionam, identificando as estruturas de poder e os modos de organização do trabalho na escola. Com base nos dados que identificamos na unidade es-

colar, conforme a realidade da comunidade local, realizamos a construção do Projeto Político-Pedagógico.

## RESULTADOS

### Como construímos o projeto político-pedagógico da escola

O PPP foi construído com o envolvimento de todos, com o propósito em melhorar a prática pedagógica e aprimorar a gestão democrática. A clareza de “o que fazer e o porquê fazer” nos serviu de base para a inovação e aprimoramento, pois as idéias não estão centradas apenas em um pensamento e sim em vários, sendo que todos os envolvidos se sentiram presentes ao definirem os aspectos de avanços e naqueles que precisam ser revistos. Todos juntos decidiram quais os procedimentos a serem realizados em tais situações, onde precisam ser revistas ações da escola, assim todos se sentiram atuantes na prática da autonomia escolar e na construção de uma gestão democrática. Gadotti (2002, p. 35) afirma que:

*A escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade. Nisso, a gestão democrática da escola esta prestando um serviço também à comunidade que a mantém.*

A construção do PPP partiu dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade e gestão democrática; sendo assim, conforme esses princípios, faz-se necessário compreender e analisar a organização do trabalho pedagógico. É preciso decidir coletivamente o que se quer reforçar dentro da escola e detalhar as finalidades para atingir a cidadania.

Entendemos o PPP da escola como uma reflexão de seu cotidiano, portanto para a sua consolidação é preciso a continuidade em suas ações coletivas, pois sabemos que a missão da escola é preparar o educando, contribuindo para que se torne um cidadão consciente frente aos desafios da sociedade. Através da construção coletiva do PPP pudemos perceber com mais facilidade as necessidades da escola e trabalhar com o propósito de saná-las.

Precisamos levar em consideração que cada escola é única e possui um universo de diferenças que a compõem, por isso devemos pensar na construção do PPP, tendo em mente esta diversidade cultural. Com isso a escola precisou refletir suas práticas pedagógicas e outras práticas relacionadas a sua autonomia e coletivamente construiu seu próprio PPP.

Veiga (1998, p.15) entende que:

*Para que a construção do projeto político-pedagógico seja possível não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente.*

Foi possível observar que a construção do Projeto Político Pedagógico na escola foi baseada na construção coletiva, sendo que todas as decisões foram tomadas conforme a prática democrática. Ficou claro que a escola procura manter e respeitar as idéias formadas em coletividade acatando para o benefício do desenvolvimento escolar.

Notou-se que a escola é comprometida em estabelecer relações junto a comunidade procurando trabalhar em parceria, já que a escola trabalha com projetos pedagógicos e sendo assim estabelece um grande vínculo com a comunidade local. Entendemos que a educação é como uma chave, indispensável para o exercício da cidadania nos dias atuais, vai se impondo cada vez mais nestes tempos de grandes mudanças e inovações nos processos produtivos. Ela possibilita ao indivíduo descobrir seu potencial para desenvolver habilidades e confirmar as competências adquiridas na educação seja ela formal ou informal.

Neste sentido percebemos que a escola precisa abrir espaço para que esses cidadãos possam se envolver na prática pedagógica e social contribuindo nas tomadas de decisões desde situações simples as mais complexas. Percebemos um vínculo entre gestores, equipe escolar e comunidade, a partir do qual todos se preocupam com o bem estar do ambiente para que seja garantido ao educando um ensino de qualidade e a prática democrática dentro da escola.

O Projeto Político-Pedagógico da escola é visto como um norteador para todos os envolvidos na escola, sendo um instrumento apreciado, pois ele vivencia a realidade escolar e abre espaço para que suas ações sejam revistas e reconsideradas ao proporcionar espaço para avaliação.

Devemos levar em consideração não apenas as dificuldades e limitações da realidade da escola, mas é importante identificar também suas potencialidades e competências presentes no contexto interno e externo. Para nortear todas as ações, são considerados os princípios de igualdade para o acesso e permanência na escola, a qualidade de ensino para todos, a gestão democrática e a valorização dos profissionais da educação.

Os princípios que nortearam a construção do Projeto Político-Pedagógico foram: relação escola x comunidade, democratização do acesso e da permanência do aluno na escola com sucesso, democracia, autonomia, qualidade de educação para todos, organização curricular e valorização dos profissionais da educação, são interligados e complementares entre si. A educação deve estar preocupada em preparar o cidadão para conhecer a si mesmo, e depois se torna mais fácil entender a sociedade, tornando um ser pensante e participativo ante os acontecimentos da sociedade. Se o Projeto Político-Pedagógico serve como bússola na educação o mesmo precisa direcionar o estudante rumo a uma aprendizagem de qualidade.

Uma das práticas bastante usadas na escola são as reuniões pedagógicas com a comunidade, pois proporcionam momentos reflexivos quando ao andamento escolar, oportunizando estratégias para que eles possam contribuir com suas idéias e dar sugestões quando ao andamento da escola, e em que pode ser melhorado, o que estão gostando. Neste caso a escola usa de estratégia da avaliação, na qual traçam metas para serem alcançadas.

Verificamos que uma das dificuldades encontradas na escola é a falta de disponibilidade de alguns pais para se envolver nos projetos da escola, mas a instituição escolar reflete e procura estabelecer mecanismos para atrair a comunidade em massa, porém sabemos que isso é um processo lento, mas não impossível de acontecer.

O que compete a cada um?

Como vimos a participação de todos na construção do Projeto Político-Pedagógico é de grande importância para o acontecimento de uma gestão democrática na escola. Sabemos que ninguém tem maior ou menor importância do que o outro nesta tarefa coletiva, portanto é importante esclarecer as competências que cada membro deve assumir, respeitando a existência de funções e níveis diferenciados na escola, pois todos devem ter espaço de participação.

O Projeto Político-Pedagógico ao ser construído em um processo democrático preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico com a finalidade de superar conflitos eliminando as relações autoritárias, pois neste contexto procura preservar a totalidade e busca uma organização de trabalho pedagógico da escola na sua globalidade.

A importância da participação vem sendo ressaltada por todos que defendem e promovem uma gestão democrática, no entanto é necessário que sejam definidas as funções de cada envolvido. Nesse sentido, todos são

responsáveis em suas atribuições para a construção do PPP, sendo de responsabilidade do gestor a iniciativa e o estímulo de toda equipe escolar para a construção da proposta. Também é de suma importância a parceria da equipe pedagógica junto ao gestor nas decisões de conteúdos, métodos de ensino e carga horária das disciplinas da grade curricular e também na mobilização da comunidade para que se concretize a proposta.

É importante que os pais e comunidade estejam envolvidos e comprometidos em participar da construção do PPP e de todas as atividades efetuadas pela escola, para que possam contribuir para o crescimento da instituição escolar. É preciso que sejam participantes nas decisões sobre os recursos financeiros e dimensões pedagógicas. Essa participação pode propiciar uma melhor compreensão do trabalho escolar.

Considerando o aluno como alvo do PPP, cabe oferecer ao educando uma educação de qualidade observando as necessidades apresentadas por eles e que se tenha a preocupação em desenvolver e concretizar a proposta centrada na melhor proposta pedagógica possível.

É preciso entender que, para concretizar as propostas do PPP é inevitável o esforço e envolvimento de todos os componentes: educadores, funcionários, alunos e pais, pois todos os integrantes precisam se unir, tomando como base os objetivos e finalidades definidas coletivamente - no percurso da construção e desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico.

O PPP exige de todos os envolvidos uma definição objetiva, a partir da qual todos devem decidir o tipo de sociedade e o tipo de cidadão que se pretende formar. Essa distinção é fundamental para a construção e desenvolvimento do mesmo.

#### AVALIAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Falar de PPP implica falar de avaliação, por ser esta a categoria do trabalho escolar que o inicia, que o mantém no andamento desejável, por meio de contínuas revisões de percurso e que oferece elementos para a análise do produto final.

Cada vez mais se percebe a importância de estarmos avaliando o nosso desenvolvimento, nosso trabalho na escola, pois é através da avaliação que podemos melhorar nossas práticas diárias. Se avaliarmos o PPP de forma correta, estaremos avaliando o nosso próprio trabalho e com isso veremos onde e em que estamos falhando para podermos melhorar.

Uma das grandes vantagens da educação atual é a participação na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico. Cada escola é única no sentido de que atende alunos com características e necessidades próprias e nela atua profissionais com diferentes experiências de trabalho e de vida, além de possuírem diferentes percepções de sociedade, educação, escola, aprendizagem, etc., portanto, também a forma de avaliar deve ser cuidadosamente planejada a partir das questões abaixo relacionadas:

- Porque e para que praticá-la?
- Que dimensões do trabalho serão avaliadas e por quem?
- Que procedimentos são mais adequados? Como registrar informações coletadas?
- Como e quando usar essas informações?
- Como envolver os alunos na sua própria avaliação?

As questões acima precisam ter respostas explícitas e é claro que elas não vem prontas, o próprio grupo é que, por meio de estudos e discussões, construirá as práticas avaliativas comuns à escola e às disciplinas específicas.

Planejar a avaliação no âmbito escolar significa ter como foco não apenas o aluno, mas cada atividade desenvolvida, o trabalho e a atuação dos profissionais. É muito comum a prática da avaliação do aluno em cada ano letivo, porém de forma estanque, sem levar em conta suas necessidades e seu progresso de um ano para o outro, mesmo dentro da mesma escola. Isso representa o objetivo atual da avaliação.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizarmos este trabalho percebemos que o PPP da escola partiu de uma construção coletiva, a qual se concretizou através da união de todos: gestores, funcionários e comunidade. Percebemos também que na escola o PPP contempla a valorização e o exercício da prática da cidadania e da democracia. Houve uma preocupação da equipe escolar junto à comunidade em valorizar e implementar ações voltadas a realidade escolar.

Durante o desenvolvimento da pesquisa na escola descobrimos a importância do envolvimento da comunidade na construção do PPP, pois a partir desse momento de participação todos passaram a dar ênfase a especificidade cultural, social e pedagógica dos cidadãos envolvidos no contexto escolar. Assim houve a necessidade de rever conceitos quanto a prática pedagógica da escola.

Com a construção do PPP, a escola promoveu o exercício de cidadania e de autonomia juntamente com o coletivo, objetivando a qualidade do ensino, preparando futuros homens e mulheres - seres pensantes e participativos na sociedade, além de procurar realizar projetos.

A construção e implementação do PPP na escola deve ser compreendido por todos como um processo significativo e fundamental na escola, pois se configura num referencial de conquista da autonomia, no qual todos juntos possam conhecer melhor sua própria escola e também participar em todos os momentos na busca de uma educação de qualidade para todos que fazem parte da comunidade escolar.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN)*, Lei nº 9.394, de 20 dez 1996.

\_\_\_\_\_. *Parâmetros Curriculares Nacionais: Introdução*. Brasília: Secretaria de Educação Fundamental, 2001.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. *Metodologia Científica: teoria e prática*. 2. ed. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

FREITAS, L.C.A. *A Questão da Interdisciplinaridade: Notas para Reformulação do Curso de Pedagogia*. In: *Educação & Sociedade*. São Paulo: Cortez; Cedes, 1989.

GADOTTI, Moacir; ROMAO, José E. *Autonomia da Escola: Princípios e Propostas*. 5. ed. São Paulo, SP: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002 – (Guia da escola cidadã; v.1)

PARO, V. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Ática, 1997.

YUS, Rafael. *Temas Transversais: em busca de uma nova escola*. Trad. Ernani F. de F. Rosa. Porto Alegre: Artmed, 1998.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). *Escola: espaço do projeto político-pedagógico*. Campinas, SP: Papyrus, 1998.



## Capítulo 5

### Novos rumos através do projeto político-pedagógico da escola

Rosa Martins Costa Pereira  
Adelma Bezerra do Nascimento Gomes  
Sandra Alves da Silva Nogueira

*Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. 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.*

Paulo Freire

#### INTRODUÇÃO

Este artigo relata o processo de reconstrução do Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Paulo Freire, localizada à Rua Ayrton Senna, no município de Itapuã do Oeste, Rondônia. O objetivo foi reconstruir e valorizar o PPP da escola como meio de intervenção e mediação pedagógica na busca de um propósito comum: formação educativa e cultural de qualidade para todos. Para tanto, foi necessário mobilizar a comunidade escolar para a discussão sobre a necessidade de reconstruir o PPP<sup>5</sup> com a participação dos vários segmentos que compõem a comunidade escolar, assegurando espaço democrático para que pais, alunos, professores e equipe técnica, além de criar possibilidades para a comunidade interna e externa valorizar o projeto pedagógico como um documento para a mudança da escola.

Partindo do primeiro projeto da escola iniciado no ano de 2003, onde os dados da pesquisa de campo, relativos ao período supracitado, estão registrados em relatórios, buscou-se fundamentação para a reconstrução do

---

5 A escola já dispunha de um documento elaborado no ano de 2003, que além de não ter sido construído por grande parte da atual comunidade escolar não atendia mais às necessidades do contexto em que a escola está inserida.

segundo projeto cujo teor pautou-se no aprofundamento das questões educacionais, visando atingir uma educação de qualidade e atender às atuais demandas da escola. Nesse contexto, os trabalhos desenvolvidos envolveram toda a comunidade escolar, fazendo reflexões sobre a realidade socio-cultural e educacional da escola, assim como a qualidade de ensino.

A pesquisa desenvolvida contou com procedimentos bibliográficos e empíricos. A obtenção dos dados empíricos na Escola Paulo Freire foi referendada com o procedimento de discussão e escrita coletiva de alguns itens como: objetivos e organização metodológica do PPP que consistiu em definir previamente as ações que foram desenvolvidas para a elaboração do projeto.

Buscou-se fundamentação na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996); Estatuto da Criança e do Adolescente; na Constituição Federal (1988); no Pacto Internacional sobre os Direitos Econômicos, Sociais e Culturais; Orientações para elaboração do Projeto Político Pedagógico/ SEDUC (2003), Gadotti (2004); Veiga (1996); Freire (1980); Sacristan (2001), Vasconcellos (1995); Bastos (2002) e Thiollent (2005).

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é a expressão e a mediação para a mudança na escola: serve para que a comunidade estabeleça seu rumo, delineando seus princípios, suas diretrizes e propostas de ação para melhor organizar e significar as atividades desenvolvidas na escola como um todo. É um documento de fundamental importância para a escola por ser o elemento norteador da organização de seu trabalho. A elaboração ou adequação da proposta pedagógica pela escola deve ser vivenciada em todos os momentos e por todas as pessoas envolvidas no processo educativo. Isto se justifica porque a proposta pedagógica da escola é política e se posiciona quando expressa o compromisso com a formação do cidadão, pois a Constituição Federal em 1988, no artigo 205 prevê que a educação é direito de todos e dever do Estado e da Família, o que é reafirmado no artigo 13 do Pacto Internacional sobre os Direitos Econômicos, Sociais e Culturais.

Essa pesquisa teve como finalidade contribuir com a comunidade escolar na medida em que produziu uma reflexão, levando pais, alunos, professores e demais funcionários a perceberem o real valor do Projeto Político Pedagógico para a escola.

## O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: RELATO DE EXPERIÊNCIA DA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO PAULO FREIRE

A escola é uma instituição social necessária ao conhecimento sistemático, lugar onde todos desejam obter progressão diante dos conhecimentos, com resultados que influenciam a vida dos cidadãos nela inseridos. Em sua trajetória, a escola passou e passa por inúmeras transformações, adaptando-se e correspondendo às exigências das sociedades que representa. A escola é um lugar privilegiado onde seus membros podem experimentar ser atores do processo educativo e é isso que suscitou a necessidade de optar pela reconstrução do PPP. O Projeto Político Pedagógico tem sido, nos últimos anos, objeto de estudos e debates entre os educadores porque planejar o desenvolvimento da escola é condição imprescindível para que as perspectivas que se tem sejam traçadas, visando intervenções responsáveis e conscientes em benefício da coletividade. Planejar o Projeto Político Pedagógico requer encontrar no coletivo da escola respostas a uma série de questionamentos: Para quê? Quando? Como? Por quê? Com quem?

A construção do Projeto Político Pedagógico é a forma objetiva de a escola dar sentido ao seu fazer, enquanto instituição escolar que permite quebrar a rotina que, às vezes, se instala, reorganizando o seu saber fazer. Nesse sentido, o projeto político pedagógico requer um comprometimento coletivo e um compartilhamento de responsabilidades, pois é preciso resgatar a participação de todos pela educação, mas para isso é necessário ouvir cada membro que compõe essa comunidade e Sacristan (2001, p. 25) afirma que “[...] o diálogo como procedimento, a capacidade de tomar iniciativas e ir em busca de soluções é desigual quando os participantes potenciais são separados por uma assimetria”.

Nesse sentido, acredita-se que o trabalho em equipe possibilitou a identificação de falhas da gestão escolar e contribuiu para solucionar mais rápido os problemas identificados, tanto na parte administrativa quanto pedagógica, pois garantir a oportunidade de todos a expor seus pensamentos é o que permite o desenvolvimento da equipe gestora e o PPP é o caminho para que isso ocorra. Segundo Vasconcellos o projeto político pedagógico é:

*[...] um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de forma refletida, consciente, orgânica, científica, e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita ressignificar a ação de todos os agentes da escola (1995, p. 143).*

Nesse contexto, a efetivação do projeto político pedagógico da escola ocorre e se evidencia por meio de ações e atividades que levem à melhoria contínua da qualidade na educação, apenas a partir de um trabalho compartilhado com a participação de todos os membros da comunidade escolar interna e externa. A Constituição Federal estabelece em seu artigo 205 e 227 que a educação é um direito público subjetivo que deve ser assegurado a todos e isso é reforçado no artigo 53 do Estatuto da Criança e do Adolescente, mas que para efetivação desses direitos, faz-se necessário que cada instituição construa um documento com a função de planejamento global de sua ação educativa.

Com esse intuito a Escola Paulo Freire reconstruiu seu PPP, uma vez que este não atendia às atuais demandas, necessitando ser avaliado, pois entende-se que a elaboração do PPP é um processo rico para o coletivo da instituição, pois como diz Veiga (1996, p. 12):

*Ao construirmos o projeto de nossas escolas, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. Nessa perspectiva, o Projeto Político Pedagógico vai além de um simples argumento de planos de ensino e de atividades diversas.*

Assim, o objetivo principal da elaboração deste documento por uma instituição educativa não está ligado apenas às exigências legais ou aos aspectos ligados ao cumprimento de sua formalização textual, mas sim, à qualidade conseguida ao longo do processo de sua elaboração, uma vez que o PPP somente se constituirá em referência para as ações educativas se os sujeitos da comunidade escolar se reconhecerem nela, para referendá-lo como tal.

A construção do projeto político pedagógico passa pela autonomia da escola, pelo delineamento de sua própria identidade, além disso, a organização do trabalho pedagógico da instituição e o próprio processo de construção do documento geram mudança no modo de agir, pois o processo do trabalho coletivo é condição fundamental para formação humana e social a que a escola se propõe. (GURGEL, 2008).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, em seu artigo 12 prevê que toda escola terá a incumbência de elaborar seu projeto político pedagógico que deve ser construído pela comunidade escolar e que ora elaborado, esse projeto poderá ajudar a equipe gestora e a comunidade como um todo a enxergar como transformar sua realidade cotidiana em algo melhor. A escola é o lugar de concepção, realização e avaliação de seu projeto, uma vez que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base em seus alunos. Nessa perspectiva, é fundamental que ela assuma suas responsabilidades.

Partindo das afirmações acima e acreditando na melhoria da qualidade de ensino, é que se elaborou um projeto de intervenção com intuito de mobilizar e incentivar toda a comunidade escolar para que fizesse parte da reformulação do PPP, uma vez que a escola já possuía esse documento, porém não era posto em prática, pois como afirma Gadotti (2004) a necessidade de uma boa mobilização da comunidade escolar é condição necessária para à compreensão da importância do Projeto Político Pedagógico para a escola.

O Projeto ora elaborado partiu de uma pesquisa-ação, que de acordo com Thiollent (2005, p. 16):

*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 ou problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.*

Para que todos pudessem envolver-se de modo cooperativo e participativo, antes da elaboração foram realizados dois (02) encontros com o corpo docente da escola para que a equipe gestora buscasse a sensibilização dos mesmos para que, sensibilizados, sensibilizassem também aos pais, alunos e demais funcionários, possibilitando o que Paulo Freire denominou de conscientização<sup>6</sup>.



Figura 1: Encontro com professores e equipe gestora para discutir o PPP

<sup>6</sup> A conscientização é entendida aqui como processo de construção da consciência crítica, uma consciência que desvela a realidade, que nos possibilita compreender as dimensões obscuras que resultam de sua aproximação com o mundo.



*Figura 2: Encontro com professores e equipe gestora para discutir o PPP*

Após o projeto elaborado e contando com o apoio dos professores partimos para o trabalho com a comunidade escolar, mostrando a importância e a necessidade da reconstrução do PPP da escola. Desenvolveram-se ações para mobilizar a comunidade, tais como:

- » chamadas na rádio: durante uma semana foi divulgado na rádio sobre o projeto que a escola estava reconstruindo, bem como o conceito e seus objetivos;
- » confecção de folders explicativos sobre o objetivo do projeto: a elaboração dos folders foi feita pela equipe pedagógica, que os entregou durante o período de matrículas/2009. Além de informações sobre o projeto continha um convite para que os pais participassem de um encontro que foi realizado no dia 17/02/09;
- » apresentação de peça teatral, mostrando a importância da reconstrução do PPP: a peça foi organizada pela professora de Língua Portuguesa, Maria do Socorro, com o objetivo de dinamizar o encontro e chamar a atenção dos pais para a importância da família na escola;
- » promoção de palestra aos pais, mostrando através de vídeos a importância do trabalho conjunto – escola e família. A palestra foi proferida pelas psicólogas da REN de Porto Velho, da qual fazemos parte. As mesmas desenvolveram um trabalho de motivação para pais/filhos.



*Figura 3: Palestras com Pais*

- » debates em sala de aula: os debates aconteceram com cada turma, totalizando 23 encontros. Os alunos foram levados para sala de multimídias, onde foram recepcionados pela orientadora Gisele, em seguida a vice-diretora Adelma iniciou o trabalho com uma dinâmica. Após esse trabalho apresentamos conceitos, objetivos do PPP e a importância da participação de todos. Feita a explanação abriu-se espaço para o debate. Terminado o debate, o encontro foi finalizado com uma mensagem também através de projeção em data show.



*Figura 4: Debates em sala de aula*



Figura 5: Debates em sala de aula



Figura 6: Debates em sala de aula

- » elaboração de relatório final: realizadas as ações citadas e com os questionários em mãos, reuniu-se a equipe gestora (direção, supervisão e orientação) para fazer a análise dos mesmos, feita essa análise partimos para a escrita do relatório.

Após a realização da divulgação do projeto, debates e trabalho de mobilização passou-se a desenvolver ações de reflexão sobre a realidade da escola Paulo Freire, trabalho esse que teve início com os alunos, turma por turma, num total de vinte e três (23) reuniões com duração de duas horas cada. Após as discussões entregou-se um questionário elaborado pela equi-

pe gestora, contendo doze perguntas sobre a realidade pedagógica, financeira e administrativa da escola, onde os alunos expuseram suas opiniões, pois é para eles que a escola precisa mudar e melhorar, pois segundo Freire “escola é, sobretudo, gente, gente que trabalha, que estuda [...] o diretor é gente, o coordenador é gente, o professor é gente, o aluno é gente, cada funcionários é gente.” Nesse sentido, deu-se especial atenção aos alunos que também são gente e que muitas vezes não são ouvidos.

Após a leitura das respostas e tabulação dos dados observou-se os aspectos mais relevantes na visão dos alunos sobre a instituição. Percebeu-se que os mesmos estão satisfeitos com o papel que a escola desempenha, pois a mesma recebeu nota oito (08) dos alunos, mas que, apesar dessa nota precisa melhorar no quesito aproveitamento dos equipamentos didáticos e relacionamento de alguns profissionais com os alunos.

Terminado o trabalho com os alunos iniciou-se a preparação para o encontro com pais, pois são membros importantes para o processo ensino aprendizagem.

*Ao lado dessa questão um importante elemento tem sobressaído, que, embora tenha a ver com o conceito de participação enquanto instrumento de controle democrático do Estado, extrapola-o, em certo sentido: trata-se da percepção de que, para funcionar a contento a escola necessita da adesão de seus usuários (não só dos alunos, mas também de seus pais ou responsáveis) aos propósitos educativos a que ela deve visar, e que essa adesão precisa redundar em ações afetivas que contribuam para o bom desempenho do estudante. (BASTOS, 2002, p. 58).*

Percebe-se que pais e escola necessitam trabalhar juntos, é que no mês de janeiro, no ato da matrícula os pais receberam um folder que além de conter informações sobre o PPP também os convidava para um encontro, o qual foi realizado em 17/02/09. Nesse encontro refletiu-se com os pais sobre as questões já realizadas com os alunos. Após o trabalho de reflexão, distribuiu-se também um questionário, porém mais simples do que dos alunos, pois em nossa comunidade ainda há muitos pais que são analfabetos ou semi - analfabetos.

Pensando nesse problema, dividimo-os em grupos, de forma com que esses pais ficassem em grupos de pais que soubessem ler e escrever. O questionário apresentava três perguntas fundamentais para o projeto. Os questionamentos foram: Que bom! Que pena! e Que tal?. A primeira questionava sobre o que a escola tinha de bom e que deveria continuar fazendo, a segunda referia-se ao que a escola deveria está fazendo e não está ou está sendo realizado de forma insatisfatória e a terceira, solicitava as sugestões que os mesmos tinham para que a escola pudesse melhorar. Segundo Bastos (2002, p. 66):

---

*É aqui que entra o tema da participação da população na escola, pois dificilmente será conseguida alguma mudança se não se partir de uma postura positiva da instituição com relação aos usuários, em especial com os pais e responsáveis pelos estudantes, oferecendo ocasiões de diálogo, de convivência verdadeiramente humana, em suma, de participação na vida da escola.*

Analisados os questionários aplicados aos pais, percebeu-se que a escola obteve, nos últimos anos, um processo ensino aprendizagem considerado melhor, especialmente devido ao desenvolvimento de projetos pedagógicos que visam uma educação de qualidade. O ponto em que a escola precisa concentrar suas forças deve ser o projeto que hoje já existe e é denominado “Pais na escola: um ato de amor”, projeto esse que tem como objetivo fortalecer a participação dos pais na escola, pois consideram que a participação da família ainda é algo fragilizado.

Além dos alunos e dos pais também se ouviu os funcionários (secretária, auxiliares de secretaria, merendeiras, zeladoras e porteiros) da escola, com os quais foi feito um encontro apenas, mas de grande importância para elaboração do projeto. Nesse encontro explicou-se o conceito e o objetivo do projeto, analisou-se a escola como um todo, pois de forma direta ou indiretamente todos se relacionam com os alunos. O trabalho foi muito satisfatório, pois eles responderam perguntas (Anexo 4) referentes ao pedagógico e administrativo da escola. Após a análise dos questionários concluiu-se que os pontos positivos da escola são: melhoria na qualidade do ensino aprendizagem, o desenvolvimento dos projetos pedagógicos e agilidade na resolução de problemas. Citam como negativo o alto índice de abandono dos alunos da Educação de Jovens e Adultos (EJA), que em 2008 foi de 49,2%.

Percebeu-se que os demais funcionários da escola são pessoas preocupadas com o processo ensino aprendizagem e que isso não é uma preocupação apenas dos professores e equipe gestora, mas de todos. É isso que a escola busca, que todos não só vejam os problemas, mas que sejam solidários e capazes de contribuir para solucionar ou minimizar os problemas enfrentados, especialmente, a evasão escolar.

Por último reuniu-se com o corpo docente, visto que estes foram os primeiros a fazer parte no trabalho de elaboração do projeto de intervenção. A reunião aconteceu durante a semana pedagógica de 2009. Durante a reunião fez-se uma breve retrospectiva das ações realizadas e uma avaliação sobre os encontros realizados com os alunos, pais e funcionários. Partindo dessa avaliação refletiu-se sobre o trabalho que eles, professores, e também a direção estão desenvolvendo. Como os demais membros, eles também responderam a um questionário, onde foi apontado como positiva a realização dos trabalhos conjuntos e interdisciplinares, que fazem com que a escola tenha um ambiente de

harmonia, onde as experiências são socializadas. Quanto aos pontos negativos citaram o alto índice de reprovação e de abandono, pois acreditam que a escola deverá concentrar suas forças nessas duas vertentes.

Nessa perspectiva, acredita-se que, a partir da reconstrução deste projeto, uma nova escola, onde os alunos sintam prazer em estudar será construída em consonância com o que Gadotti (2004, p. 69) afirma “Essa escola não será abandonada pelas crianças. Porque ninguém larga, ninguém abandona o que é seu e o que gosta”. É isso que a Escola Paulo Freire deseja que os alunos vejam a escola como um lugar onde eles gostem de estar.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa realizada é possível afirmar que foi importante realizar esse trabalho de reconstrução do Projeto Político Pedagógico, pois proporcionou a nós, equipe gestora da Escola Paulo Freire despertar sobre o reconhecimento da importância do PPP para a organização do trabalho pedagógico, além de propiciar uma maior integração da família na escola e a percepção de que o trabalho coletivo é a melhor maneira de se fazer uma educação de qualidade.

Por fim, é possível concluir que não só a Escola Paulo Freire, mas todas as escolas necessitam elaborar seu projeto pedagógico, uma vez que ele possibilita um trabalho compartilhado, onde funcionários, pais e alunos dão suas opiniões, realizando um trabalho coletivo, pois todos reconhecem que o trabalho coletivo é fundamental para que o PPP não seja mais um projeto na escola, pois quando é construído com a participação da comunidade escolar todos são co-responsáveis para com esse projeto.

Com as experiências vividas durante esse período pôde concluir que é possível construir e valorizar o Projeto Político Pedagógico da escola como meio de intervenção e mediação de um propósito comum, que é a formação educativa de qualidade para todos.

Presenciamos muitas modificações no mundo contemporâneo. Essas modificações estão presentes também no campo educacional, seja em seus projetos, currículos ou na forma de ensinar. Mesmo reconhecendo que sempre houve mudanças na história da educação, convém lembrar que nunca ocorreram com a rapidez de agora, por estes motivos é que a Escola Paulo Freire pretende pôr em prática o Projeto Político Pedagógico, uma vez que a escola necessita acompanhar as mudanças e corresponder às exigências da sociedade que o representa.

## REFERÊNCIAS

- BASTOS, João Baptista. *Gestão Democrática*. Rio de Janeiro. DP&A, 2002
- BRASIL. *Constituição da República Federativa*. Brasília: Senado Federal, 1988.
- \_\_\_\_\_. Lei n. 8.069 *Estatuto da Criança do Adolescente (ECA)*. Rondônia: Janaina Batista dos Santos, 2005.
- \_\_\_\_\_. Lei n.9.394, *Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB)*. Brasília: Fátima Cleide, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Pacto Internacional sobre os Direitos Econômicos, Sociais e Culturais*. (Sala Ambiente Fundamentos do Direito à Educação - Escola de Gestores)
- FREIRE, Paulo. *Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire*. São Paulo. Cortez, 1980.
- GADOTTI, Moacir. *Escola Cidadã*. São Paulo. Cortez, 2004.
- GURGEL, Thais. *Revista Nova Escola: Gestão escolar*. São Paulo; Fundação Victor Civita, 2008.
- RONDÔNIA. Secretaria de Estado da Educação (SEDUC). *Orientações para elaboração do Projeto Político Pedagógico*. Porto Velho:SEDUC-RO, 2003.
- SACRISTÁN, G. J. A. *Educação Obrigatória: seu sentido educativo e social*. Porto Alegre. Art-med, 2001.
- THIOLLENT, M. *Metodologia da Pesquisa-ação*. 14 ed. São Paulo. Editora Cortez, 2005.
- VASCONCELOS, Celso. *Planejamento: plano e ensino – aprendizagem e projeto educativo – elementos metodológicos para elaboração e realização*. Cadernos Pedagógicos do Libertad, V. 1 .São Paulo. Libertad, 1995.
- VEIGA, Ilma P. A. *Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção coletiva*. In VEIGA, P.A. (org). *Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível*, Campinas. Papirus,

## Capítulo 6

### Projeto político-pedagógico da unidade escolar: princípio de democracia

Irmgard Margarida Theobald  
Aloir Ribolli  
Gilvan vanconcellos  
Jolar Vieira Lopes  
Maria Aparecida Loss Uliana

*Tecer o Projeto Político Pedagógico exige acima de tudo a busca da identidade de uma instituição, sua intencionalidade e seus compromissos, a busca de uma linguagem comum, vontade de mudar.*  
Ana Célia Bahia

#### INTRODUÇÃO

A História da educação brasileira vem se processando através de décadas marcadas por políticas educacionais extremamente centralizadoras e autoritárias. Apesar de todo o caminho percorrido e dos avanços dos sistemas educacionais, muitas escolas não acompanharam as transformações que a sociedade vem experimentando. No entanto, nem sempre mudar a concepção de escola é fácil e rápido, mas é necessário e urgente.

Portanto, cabe à escola tornar-se um dos agentes de mudança social e constituir-se um espaço democrático, garantindo ao educando o direito de usufruir da construção do seu conhecimento, oferecendo aos seus professores educação continuada no sentido de se sentirem comprometidos com a qualidade da educação. Nesse sentido, Gadotti (1977, p. 38) afirma:

*A gestão democrática pode melhorar e é específico da escola, isto é, o seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores; proporcionará um contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em conseqüência aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores*

A intenção da escolha em abordar a temática deste artigo, está em mostrar a importância social do Projeto Político Pedagógico no contexto escolar, uma vez que o seu processo de construção e execução visa planejar a ação presente com vistas à transformação da realidade, pois é em função da melhoria dos serviços educacionais que se considera importante estruturar princípios que norteiam as práticas educativas. Demo (1998, p.248), assim se refere “existindo projeto pedagógico próprio, torna-se bem mais fácil planejar o ano letivo, ou rever e aperfeiçoar a oferta curricular, aprimorar expedientes avaliativos (...)”.

Diante dessa questão, o artigo foi concebido a partir dos questionamentos: qual a importância de uma gestão participativa? Por que a escola deve elaborar seu projeto político pedagógico? Por que construir coletivamente o projeto político pedagógico? Para respondê-los recorreu-se ao estudo de caso na Escola Laurindo Rabelo e aos referenciais de Moacir Gadotti, Ilma Passos Veiga, Luck, entre outros.

Considera-se que o Projeto Político Pedagógico prevê todas as atividades da escola, do pedagógico ao administrativo, devendo ser uma das metas do Projeto construir uma escola democrática, capaz de contemplar as vontades da comunidade na qual ele surge, tanto na sua elaboração quanto na sua operacionalização.

Os principais resultados obtidos combinando as leituras e os estudos teóricos com o estudo de caso da vivência numa escola referem-se às reais possibilidades de se construir democraticamente o Projeto Pedagógico na instituição escolar, seja ela particular ou pública. O trabalho encontra-se estruturado em duas partes sendo elas: Espaço Democrático: construção desafiadora, as dimensões política e pedagógica que lhe são atribuídas e, por último, os resultados do estudo de campo.

## ESPAÇO DEMOCRÁTICO: CONSTRUÇÃO DESAFIADORA DO PROJETO PEDAGÓGICO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/96, põe em questão a construção do Projeto, no sentido de reconhecer a capacidade da escola de planejar e organizar sua ação política e pedagógica a partir da gestão participativa em todos os segmentos da comunidade escolar (corpo técnico-administrativo, docentes, alunos, pais e comunidade), num processo dinâmico e articulado. Brito (1997, p. 112), assim se refere a essa questão:

*O artigo 12 da Lei 9394/96 define a incumbência dos estabelecimentos de ensino, dentre elas elaborar e executar sua proposta pedagógica. O artigo 14 trata da gestão democrática do ensino público na educação básica, incluindo a participação de profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.*

Sob essa ótica, observa-se que a escola é um espaço privilegiado, onde seus membros podem experimentar ser atores do processo educativo e é isso que suscita a construção democrática de um Projeto Pedagógico. Planejá-lo requer encontrar ao coletivo da escola respostas a uma série de questionamentos: para quê? O quê? Quando? Como? Por quê? Com quem?

Nesse sentido, o Projeto requer um comprometimento coletivo por ser um particular de responsabilidades dos sujeitos envolvidos em conjunto, de maneira que a escola alcance um desenvolvimento pleno em todos os aspectos: humano – reconhecendo e valorizando o profissional e oportunizando o desenvolvimento social dos alunos, tendo como pano de fundo o desenvolvimento educativo. É importante ressaltar ainda o desenvolvimento cultural, buscando o entendimento da cultura através dos conteúdos desenvolvidos.

Ao elaborar o Projeto Político Pedagógico, a escola coloca em prática, o exercício da autonomia que lhe é conferida, o que evidencia o compromisso da responsabilidade na definição de suas ações, sendo, portanto, a escola geradora de suas ações e decisões pelo o que faz ou deixa de fazer. No dizer de Veiga (1997, p.126) “Autônoma, a escola ouve e age”.

Nessa construção democrática é necessário transformar componentes pedagógicos, o que implica transformar os objetivos da escola, estabelecendo o que se pretende atingir, deixando clara a sua intencionalidade, no tipo de formação que se deseja para seus alunos, levando-se em conta os valores, costumes e manifestações culturais. Para tanto, alguns desses componentes pedagógicos destacam-se como básicos na condução do processo educativo e devem ser pensados pelos membros da escola de modo que se configurem clara e coerentemente com a proposta pedagógica que se faz.

Dessa forma, a avaliação, é um dos componentes pedagógicos fundamentais, é uma atividade escolar que, pela sua intencionalidade, deve estar clara para todos os sujeitos envolvidos, não apenas alunos e professores, como também para a equipe gestora, pais e toda comunidade escolar. O exercício de uma avaliação alicerçada em princípios democrático aplica-se já durante a construção do Projeto Político Pedagógico e se estende ao dia a dia da ação pedagógica. Seus momentos específicos fazem parte do processo educativo, portanto sua aplicação deve ser pensada por todos e estar

de acordo com a proposta da instituição; um outro componente importante são as metodologias, isto é, é o que dá identidade ao professor. Através delas o professor estabelece relações com seus alunos, com seus conhecimentos e saberes; não maior dos que os outros planos de estudo, a escola tem autonomia oficialmente prevista (LDB, 9394/96, Art. 27/28/36/35) para pensar seus planos estudos, adequando-os às necessidades de seus alunos, à realidade histórico-social na qual está inserida;

O currículo, um dos principais componentes da estrutura escolar, refere-se à organização do conhecimento escolar. Pensar o currículo na elaboração do Projeto Político Pedagógico é pensar o tipo de organização que a escola deseja adotar. Veiga chama a atenção (1997, p. 27), para o fato de que no momento atual, há que se pensar “em novas formas de organização curricular em que o conhecimento escolar estabeleça uma relação aberta e interrelacione-se em torno de uma idéia geradora”; e, por último, o conhecimento, o que implica transformar os saberes que alunos e professores têm. Construindo juntos novos conhecimentos, alcançando o que Delors (1999, p. 90) define como “aprendizagens fundamentais que ao longo de toda a vida, serão de algum modo para cada indivíduo, os pilares do conhecimento: aprender a conhecer, aprender a fazer, a prender a viver e aprender a ser”.

A escola que se pretende ser universal deve contemplar também a realidade social de seus membros, buscando através da ação colegiada e participação um tipo de organização, que sustente e dê forma aos seus objetivos, a sua intencionalidade. Dessa maneira, poderá constituir-se uma escola democrática, onde as decisões são tomadas no coletivo, superando assim os grandes conflitos, eliminando relações competitivas, corporativas e autoritárias, diminuindo a fragmentação do trabalho. É, com certeza, a forma mais viável de se conduzir o processo educativo.

Essa abertura ao trabalho coletivo e participativo dentro da escola desencadeia novos relacionamentos e, nesse processo, vai-se configurando a identidade da escola, da sua marca exclusiva e única delineada no seu Projeto Pedagógico. Há que se mudar as relações no âmbito da escola, na teoria e prática, porque só assim esta alcançara objetividade em seu fazer.

## DIMENSÃO POLÍTICA E PEDAGÓGICA DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Planejar o trabalho a ser desenvolvido por uma escola é condição imprescindível para que as perspectivas que se tem sejam traçadas, visando intervenções responsáveis e conscientes em benefício da coletividade. Isso

pressupõe que o projeto da escola possa atender as dimensões política e pedagógica que lhe são atribuídas. Política porque traduz pensamento e ação: exprime uma visão de mundo, de sociedade, de educação, de profissional e de aluno que se deseja. Tomar decisões, fazer escolhas e executar as ações são todos atos políticos.

Por outro lado, pedagógica porque nela está a possibilidade de tornar real a intenção da escola, subsidiando e orientando a ação educativa no cumprimento de seus propósitos que, sem dúvida passam primeiramente pela formação do ser humano: participativo, compromissado, criativo e crítico. Mendes (2000, p. 01) se refere a esta questão nos seguintes termos:

*Política, aqui pode ser entendida como uma maneira de pensar e agir: traduz uma visão de mundo, (...). agimos com o conhecimento e com o aluno de forma política. A pedagógica como ciência da educação, compreende um conjunto de doutrinas e princípios teóricos que visam subsidiar e orientar a ação educativa. (...) a teoria pedagógica é uma ciência da e para a prática educacional. Temos nela um movimento da teoria à prática e da prática à teoria.*

Conforme André (2001, p. 186) “é político no sentido de compromisso com a formação do cidadão por um tipo de sociedade” e é pedagógico “porque possibilita a efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo”. Assim sendo, a “dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica”. (VEIGA, 2001, p.13).

Ao referir-se a essas duas dimensões política e pedagógica do Projeto, Marques (2000, p. 39), assim expressa:

*Projeto porque intencionalidade das perspectivas de atuação solidária. Projeto político porque trata de opções fundamentais éticas assumidas pela cidadania responsável em amplo debate. Projeto pedagógico porque se deve gestar no entendimento compartilhado por todos os envolvidos na atuação da escola sobre como organizar e conduzir as práticas que levem à efetividade das aprendizagens pretendidas”.*

A construção do Projeto Político Pedagógico surge a partir da necessidade de organizar planejar a vida escolar, quando o imprevisto, as ações espontâneas e casuais acabam por desperdiçar tempo e recursos. Sendo o Projeto a marca original da escola, pode definir ou aprimorar seu modelo de avaliação levando em consideração os principais problemas que interferem no bom desempenho dos alunos, estabelecer e aperfeiçoar o currículo voltado para o contexto sociocultural dos educandos. Em função disso, é que se considera importante estruturar os princípios que norteiam as práticas educacionais.

Entretanto, o mais importante para a escola, não é apenas construir um Projeto Pedagógico, mas o fazer educativo, a sua aplicabilidade. Mas,

sabe-se que não é tarefa fácil, o processo exige ruptura, continuidade, seqüência, interligação, do antes, do durante e do depois. São mudanças que muitas vezes não são bem aceitas pela comunidade escolar, porque dá idéia de mais trabalho, daí o porque da resistência de alguns. Referindo-se a essa idéia, exprime Gadotti (1994, p. 32):

*Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar, significa tentar quebrar um estado confortável para ariscar-se atravessar um período de estabilidade e buscar nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor que o presente. [...]. As promessas tornam visíveis os campos de ação do possível, comprometendo seus atores e autores”*

A participação de todos é um processo educativo tanto para a equipe gestora quanto para os demais membros da comunidade escolar. Ela permite confrontar idéias, argumentar com base em diferentes pontos de vista, expor novas percepções e alternativas. Maior participação e envolvimento da comunidade produzem os seguintes resultados: respeito às diferenças e aos conceitos sociais. Proporciona, ainda, mudanças significativas na vida das pessoas, na medida em que elas passam a se interessar e se sentir responsáveis por tudo que representa o interesse comum.

## A GESTÃO PARTICIPATIVA E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA ESCOLA MUNICIPAL ROGÉRIO DA SILVA GONÇALVES: RESULTADOS

A fim de atender ao objetivo dessa investigação que se propõe a analisar a elaboração do projeto político pedagógico na escola pública, optou-se pelo método descritivo com a utilização das técnicas de observação. Obteve contato direto com os sujeitos da pesquisa (professor, equipe gestora e funcionários em geral), buscando entender o processo de construção democrático do projeto. André (1995, p. 28) afirma que “a observação é chamada de participante porque parte do princípio de que o pesquisador tem sempre um grau de interação com a situação estudada”. Dessa forma, realizou-se a pesquisa na Escola municipal de Ensino Fundamental Rogério da Silva Gonçalves, situada no município de Alto Paraíso - RO.

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, deve observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e as participações das pessoas. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes (LUCK, 1996). Esse critério norteou substancialmente a investigação de como se dá a construção do Projeto Político Pedagógico na escola escolhida.

Para tanto, observou-se que a Escola Rogério da Silva Gonçalves, enquanto instituição social reconhece e adota a gestão participativa fundada no princípio de que, para instituição ter sucesso implica compartilhar o poder. De que forma a mesma vem atuando essa gestão? Incentivando, respeitando a opinião de todos os envolvidos no processo educativo.

Dessa maneira, a Escola Rogério da Silva Gonçalves, construiu o seu projeto pedagógico entre fevereiro à junho de 2007 com a participação de pais, alunos, docentes, servidores, comunidade e equipe gestora - efetivamente participaram neste processo, por isso o grupo da investigação considerou como participativo e democrático. A metodologia usada pela escola permitiu a construção coletiva participativa: a formação de comissões e realização de trabalhos em pequenos grupos integrados com membros de todos os segmentos que apresentavam suas propostas ao grande grupo .

Com base nos dados levantados, sua realização deu-se da seguinte forma: a primeira ação realizada foi o diagnóstico da realidade escolar, através de pesquisa in loco entre os funcionários, quem é esse aluno que a escola trabalha, quais são suas maiores necessidades, como ele vem para a escola, suas condições socioeconômicas culturais; em relação aos funcionários, sua formação, se tem outro emprego, idade, entre outros pontos importantes. Nessa etapa, a escola levantou aspectos relacionados as quatro dimensões a considerar no projeto: dimensão pedagógica, administrativa, financeira e a jurídica. Assim, o grupo tomou conhecimento de como funciona a escola como um todo.

Para o segundo momento, a escola precisou buscar a fundamentação teórica para orientar suas ações. Assim, criou um espaço para pesquisa e divisão de grupos. Cada grupo ficou de apresentar seus resultados com relação as várias concepções: educação, escola, aluno, professor, funcionário, conhecimento, de aprendizagem, de sociedade, de mundo.

Para o terceiro momento, definiram-se os principais objetivos que a escola pretende alcançar nos próximos três anos, uma vez que o prazo estabelecimento para que os objetivos do projeto sejam alcançados, suas metas e estratégias de realização das ações definidas no coletivo. Para que a escola não perdesse de vista os reais resultados de suas ações, foi preciso marcar encontros bimestralmente para análise e avaliação, pois o projeto precisa ser avaliado permanentemente, com vistas a assegurar de fato, inovações no cotidiano das escolas. (GADOTTI, 1994).

Por fim, vale considerar que o resultado da pesquisa suscitou um compromisso de todos os sujeitos da comunidade escolar, no sentido de reaproximar todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem. Enfim, a interpretação do discurso dos sujeitos desta pesquisa, à luz dos determinantes teóricos-práticos apresentados, parecer evidenciar a importância de ampliar o canal de comunicação entre a escola e a comunidade. Tal necessidade é evidenciada, na pesquisa, quando apresentada a riqueza e a relevância dos atores na elaboração do Projeto Político Pedagógico. Ao exercer essa autonomia, cresce também o nível de responsabilidade em relação à comunidade na qual a escola está inserida (LUCK, 2000).

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho pretendeu compreender como a gestão democrática constitui o modo de organização e funcionamento da escola. As ações dessa gestão trazem consigo uma concepção educativa que valoriza a autonomia da escola e dos sujeitos que a fazem. A construção do Projeto Político Pedagógico tem suscitado muitos debates e discussões entre as mais diversas instancias educativas. Por meio dele tem-se a possibilidade de vislumbrar um ensino de melhor qualidade, quando é possível experimentar o exercício do pensar, elaborar e operacionalizar o funcionamento da escola com autonomia. Nota-se que o Projeto Político Pedagógico, requer continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório.

Há várias formas de construir o projeto pedagógico. Cada escola é única em sua realidade e nas relações que os segmentos estabelecem entre si. Nesse sentido, quaisquer sugestões apresentadas precisam ser adaptadas à realidade escolar. Os movimentos de construção do projeto – diagnóstico de sua situação atual, discussão das concepções e planejamento de suas ações bem como sua execução precisam ser discutidas no coletivo com a participação da comunidade escolar que conhece sua cultura, seus problemas, suas perspectivas, suas necessidades, asseguram que a gestão democrática aconteça de fato em qualquer instituição escolar que se diz democrática.

Pelo exposto, considera-se que há que se pensar também em administração política da escola no sentido de procurar entender aos fins definidos para a escola pelo sistema de ensino, mas também no esforço de toda a comunidade escolar e sociedade geral, articulando propostas e interesses da maioria vinculada a suas peculiaridades culturais e aos seus saberes.

Mas, como fazer isso? Alguns caminhos para se chegar ao projeto político pedagógico e, conseqüentemente, ao desenvolvimento da qualidade do trabalho escolar, já foram delineados no decorrer do texto. Mas vale reforçar que a maneira mais correta está bem próxima do cotidiano da escola. Requer que este cotidiano seja pensado, refletido, pesquisado. Isso implica compromisso político, administrativo, pedagógico, pessoal, afetivo, onde o grupo possa traduzir seus anseios em situações vivas. Significa resgatar a própria escola como espaço público, lugar de debate, de diálogo, fundado na reflexão, na participação individual e coletiva de todos os seus membros, conferindo-lhes o poder de decisão.

Deste modo, o desafio da implantação do Projeto, a partir da gestão democrática, deve ter como meta o desejo de construir uma escola, que assuma o diálogo, a participação e a solidariedade como princípios básicos de sua proposta de trabalho, que tenha a ousadia de assumir a utopia da transformação.

Finalizando, mostra-se neste texto, que um Projeto Político Pedagógico não se encerra no diagnóstico, ao contrário inicia-se com um diagnóstico informativo, avaliativo para que a escola possa revitalizar, re-programar, rever os descompassos existentes nas ações realizadas. A continuidade deste deverá passar pelo processo decisório quanto às programações que poderão vir a ser estrutura da seguinte forma: linha de ações, ações concretas, atividades permanentes, e determinações; que deverão ser concebidas pela comunidade educativa como resposta de sua participação na construção do Projeto Político Pedagógico.

Apresentam-se aqui as contribuições para todos aqueles que desejarem construir o caminho da prática pedagógica coletiva necessária a efetivação de Projeto Político Pedagógico gerado da gestão participativa. Contudo, este não pode ser visto como uma fórmula, mas uma reaproximação de existência do coletivo inserido na comunidade educativa chamada Escola.

## REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, M. E. D. *O projeto pedagógico como suporte para novas formas de avaliação*. São Paulo: Ensinar a Ensinar, 2001.
- BRASIL, *Lei de Diretrizes e Bases nº 939496*.
- DEMO, Pedro. *A nova LDB: ranços e avanços*. Campinas: Papyrus, 1997.
- DELORS, J. *Educação: um tesouro a descobrir*. São Paulo: Cortez, Brasília, MEC: UNESCO, 1999.
- GADOTTI, Moacir. *Pressuposto do projeto pedagógico*. In: conferência nacional de educação para todos. Brasília: MEC, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Autonomia da escola – princípios e propostas*. São Paulo: Cortez, 1977.
- LUCK, Heloisa. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP S/A, 2000.
- MENDES, Rosa Emilia de Araújo. *Projeto pedagógico em favor da escola*. Belo Horizonte: AMAE Educando, 2000.
- SILVA, Ana Célia Bahia. *Projeto pedagógico: instrumento de gestão e mudança*. Belém: UNAMA, 2000.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Projeto político pedagógico: uma construção possível*. Cortez, 2001.

# Capítulo 7

## A participação da família na vida escolar dos filhos

Loidi Lorenzzi da Silva  
Sebastião Alves Filho Coutinho

### INTRODUÇÃO

Da reflexão sobre a importância da participação da família na vida escolar dos filhos, surgiu o questionamento principal deste trabalho: quais contribuições a família poderia propiciar ao ensino e à aprendizagem de seus filhos? Ou, como justificar a ausência dos pais na vida escolar de seus filhos? Em nossa convivência escolar observamos que os pais pouco ou quase nunca participam na vida escolar de seus filhos e a falta dessa integração com a escola, sempre foi motivo de intensas reclamações principalmente pelos professores que sentem a falta da ajuda dos pais nos trabalhos escolares de seus alunos.

Essa realidade tornou-se o motivo que nos impulsionou a explorar esse tema e assim iniciamos nossas pesquisas sobre a falta de participação dos pais na vida escolar dos filhos. Para tanto procuramos desenvolver um trabalho que nos levasse a causa, o motivo dessa falta de interação entre família e escola. Foi um trabalho desenvolvido com a participação de professores e equipe gestora, visando apontar dados concretos e com isso buscar amenizar o problema que estamos enfrentando.

Diante do problema da interação família e escola sentimos a necessidade em promover pesquisas e ações para distinguir o que mais afeta a falta de aproximação dos pais na vida escolar de seus filhos. A maior intenção da pesquisa foi entender a causa da falta do envolvimento dos pais na vida escolar de seus filhos, e isso foi possível devido a colaboração de todos os envolvidos no projeto como: equipe gestora, corpo técnico, professores, alunos, pais e demais funcionários da escola.

A pesquisa foi realizada na escola, Escola Estadual de Ensino Fundamental. Gomes Carneiro por meio de observação direta, questionários e entrevistas, os alvos foram pais e professores. Tendo como objetivo investigar a falta do envolvimento dos pais na vida escolar dos filhos e promover a interação família e escol. Buscamos motivar os mesmos a participarem de todas as atividades que a escola venha a realizar, bem como, levar os pais a reconhecerem a importância de se fazer cumprir o seu papel de pai e responsável na vida escolar dos filhos.

Para coletar os dados, aplicamos as atividades do Projeto Intervenção da Sala do Projeto Vivencial (PV) do Programa Escola de Gestores, o qual foi desenvolvido na escola supracitada com os pais e comunidade escolar, que através de observação direta, entrevistas e questionários, podemos detectar algumas possíveis causas da falta da participação dos pais na escola. As ações do projeto foram desenvolvidas durante uma semana e a cada dia foi desenvolvida uma ação, no quinto dia foi realizada a coleta de dados com entrevistas e questionários envolvendo pais e professores, das quais apresentaremos com mais detalhes posteriormente. As atividades foram finalizadas com uma confraternização no pátio da escola.

### A AUSÊNCIA DOS PAIS

Não se pode negar a importância da família na vida atual e futura das crianças e adolescentes, pois estão em pleno desenvolvimento de suas competências que promovem a sua adaptação à escola. E este trabalho pretende contribuir para que haja uma melhor compreensão da família perante o seu papel na vida escolar dos filhos. A família é parte fundamental na construção da aprendizagem, uma vez que ela possui uma influência muito grande na vida comportamental da criança.

A ausência dos pais nas escolas continua apresentando um dos maiores índices de reclamações da equipe Gestora nos dias atuais. Esta realidade que vem se arrastado há décadas. Sabe-se que, durante todo ano letivo, os pais são convidados pela equipe gestora e pedagógica para participarem de reuniões, palestras e exposições de finalização de Projetos Pedagógicos, além disto, os pais também sempre são informados sobre as datas comemorativas e as festividades proporcionadas pela escola. No entanto, raramente ou nunca comparecem e para tanto, não faltam as reclamação, principalmente dos professores pois somente a minoria dos pais se fazem presente.

Içami Tiba (1998, p. 164) afirma que:

*A escola precisa alertar os pais sobre a importância de sua participação: o interesse em acompanhar os estudos dos filhos é um dos principais estímulos para que eles estudem. Uma família que só exige da escola sem contribuir em nada está educacionalmente aleijada.*

Quando se fala sobre a necessidade da família ser participativa, mas isso ativamente, na vida escolar de seus filhos, está se falando em aprendizagem, em resultados educativos, o papel da família não pode estar em segundo plano na educação. Mesmo quando se fala em educação formal, aquela que é função primordial da escola, pois muitas vezes a família atribui somente à escola a tarefa de educar seus filhos e diante das atuais necessidades das crianças fazem-se necessárias novas alternativas para melhorar a relação família e escola e promover consequentemente ganhos no processo de aprendizagem dos alunos.

Chalita (2001 pg. 17-18), afirma que por melhor que seja uma escola, por mais bem preparados que estejam seus professores, nunca uma escola irá suprir a carência deixada por uma família ausente, ou seja, os pais têm a responsabilidade pela educação da criança e devem participar ativamente sobe pena da escola não conseguir atingir o seu objetivo. Pode-se dizer com isso que a escola, não é um prolongamento do lar, onde o aluno se socializa com os outros e partilha o seu dia-a-dia. Assim a colaboração e interação dos pais com a escola ajudam a resolver muitos problemas escolares, dos seus educando, que vão surgindo ao longo do seu percurso escolar.

Piaget (1972, p. 50) afirma que:

*Uma ligação estreita e continuada entre os professores e os pais leva pois a muita coisa mais que a informação mútua: este intercâmbio acaba resultando em ajuda recíproca e, frequentemente, em aperfeiçoamento real dos métodos. Ao aproximar a escola da vida ou das preocupações profissionais dos pais, e ao proporcionar, reciprocamente, aos pais um interesse pelas coisas da escola, chega-se até mesmo a uma divisão de responsabilidade.*

Para investigar a falta de participação dos pais na vida escolar dos filhos, e procurar amenizar este problema, questiona-se: sendo obrigação dos pais acompanharem a vida escolar de seus filhos, como justificar a ausência destes pais na escola? Como motivar os pais, a participarem das atividades propostas pela escola?

Segundo Branden, o ambiente familiar pode ter um impacto profundo no que se refere à auto-imagem da criança, no senso de otimismo, nas relações sócias e, ainda ganhos da linguagem, na formação de conceitos habilidade motoras e de soluções de problemas. Sendo assim podemos inferir que as crianças cujas famílias estão envolvidas no contexto escolar são motivadas e conseguem ter um bom desempenho em relação às suas aprendizagens, e, quando

não entendem algo, perguntam. Já, os alunos de pais ausentes, ou que raramente comparecem à escola, tendem a um fraco desempenho, sendo que na maioria das vezes esses discentes não prestam à devida atenção às aulas.

### A PARCERIA IDEAL

Como diz Vitor Paro, a escola deve utilizar todas as oportunidades de contato com os pais, para passar informações relevantes sobre os seus objetivos, recursos, problemas e também sobre as questões pedagógicas. Só assim, a família irá sentir-se comprometida com a melhoria da qualidade escolar e com o desenvolvimento de seu filho como ser humano. Como se pode observar, a relação família e escola, requer então, dos professores uma tomada de consciência de que, as reuniões baseadas em temas teóricos para falar dos problemas dos estudantes, sobre notas baixas, não proporcionam um início de parceria. A escola deve buscar construir por meio de uma intervenção elaborada e consciente a criação de espaços de reflexão e experiências de vida numa comunidade educativa, instituindo acima de tudo a aproximação entre as duas instituições, família e escola.

No parágrafo único do Capítulo IV do Estatuto da Criança e do Adolescente (BRASIL, 1990), diz: “é direito dos pais ou responsável ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais”, ou seja, trazer as famílias para o convívio escolar já está prescrito no Estatuto da Criança e do Adolescente o que está faltando é concretizá-lo, é por a Lei em prática. A família e escola são pontos de apoio ao ser humano; são sinais de referência existencial. Quanto melhor for a parceria entre ambas, mais significativos serão os resultados na formação do educando. A participação dos pais na educação formal dos filhos deve ser constante e consciente. Vida familiar e vida escolar são simultâneas e complementares.

Nesse sentido, é importante citar Içami Tiba (1996, p. 140) que diz: “O ambiente escolar deve ser de uma instituição que complemente o ambiente familiar do educando, os quais devem se agradáveis e geradores de afetos. Os pais e a escola devem ter princípios muito próximos para o benefício do filho aluno”. Com essas palavras pode-se afirmar que nos dias atuais a escola tem vida limitada sem a participação efetiva da família e a família não precisa da escola, pois, através da interação desse trabalho em conjunto tem-se como meta o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos.

No entanto a escola, ao contrário do que muitos pais pensam, não é “aquele lugar” onde as crianças passam os dias, com a obrigação de aprender alguma

coisa e onde os professores têm toda a responsabilidade. A escola faz parte do cotidiano familiar da criança e pode-se dizer que a escola é um prolongamento do lar, onde o aluno se socializa com os outros e partilha a sua rotina pessoal e para complementar este aprendizado global os pais devem estar envolvidos em todo o processo de aprendizagem pois estes tem por sua função natural amalgamar a formação integral de seus filhos. No artigo 227 do capítulo VII da Constituição Federal afirma o seguinte:

*É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, saúde, alimentação, educação, ao lazer, profissionalização, cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e a convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.*

Este artigo confirma a necessidade de uma interação contínua entre as partes envolvidas, para os pais, participarem efetivamente na escola e não só “receber informações”. Para facilitar tal parceria é viável que os envolvidos façam listas de sugestões para tomarem algumas decisões que os favoreçam. Infelizmente, as causas da abstenção dos pais na vida escolar dos filhos são muitas que passam desde os seus mais diversos horários de trabalho aos mais variados tipos de compromissos sociais. Acompanhar o percurso escolar da criança, neste aspecto, torna-se bastante difícil, principalmente quando se está cansado e com falta de paciência, o que é comum nos dias de hoje. Desta forma o ideal é que os pais participem, pelo menos, nas reuniões trimestrais com o professor/diretor de turma, nelas todos terão mais oportunidades de se certificarem dos trabalhos escolares desenvolvidos.

Diante do exposto objetivamos acrescentar esses conhecimentos em favor dos trabalhos desenvolvidos em nossa escola. As ações foram desenvolvidas no decorrer de uma semana dentro e fora da sala de aula. Para que houvesse a participação efetiva dos pais durante o desenvolvimento do Projeto, a escola enviou um ofício aos setores de trabalho desses pais, solicitando a dispensa dos mesmos por uma hora ao dia durante uma semana. Primeiramente os sensibilizamos a participarem e observarem das atividades do Projeto de Intervenção, como meio de alertá-los sobre a importância de sua participação na vida escolar dos filhos. No início foi dito aos pais sobre as atividades cotidianas dos alunos e solicitamos que ficassem atentos e envolvidos em todos os processos de aprendizagem de seus filhos. Assim, a colaboração e interação dos pais com os professores e demais funcionários da escola, ajudaria resolver muito problemas escolares, dos seus filhos, que vão surgindo ao longo do percurso escolar.

No primeiro dia foi desenvolvida a ação em que alguns pais relataram a toda comunidade acadêmica como fora a sua vida escolar. Nesta exposição foram aclamados os pontos positivos e negativos. A falta da não conclusão de seus estudos ou que não tiveram oportunidades para estudar, e o tanto que isso prejudicou no desenvolvimento social de cada um. Na exposição disseram aos alunos os motivos pelo qual os impediam de estudar e a falta que o estudo faz para eles. Os que concluíram seus estudos relataram os benefícios e as suas conquistas.

No segundo dia da ação desenvolvida foi a Produção de texto, com tema “A importância dos pais na escola”. Para desenvolver esta atividade, utilizamos a dinâmica de agrupamento de pais juntamente com as crianças e após o término dos trabalhos foi realizada a leitura dos textos produzidos.

No terceiro dia, cada professor juntamente com seus alunos e os pais desenvolveram atividades como cruzadinhas, caça-palavras e acrósticos. As atividades foram escolhidas pelos professores para que cada turma trabalhasse com uma das atividades citadas. Essas atividades ao final do encontro foram expostas no mural da escola.

No quarto dia a equipe gestora organizou salas de jogos da seguinte forma: sala 1 dominó; sala 2 damas; sala 3 ping-pong; e na sala 4 xadrez. Dessa forma quando os pais chegaram na escola os alunos já estavam em sala esperando-os para realizarem as atividades. Em cada sala ficou um professor para orientar o trabalho e fazerem algumas observações e anotações.

No quinto dia foram desenvolvido uma tarde esportiva, envolvendo pais professores, equipe gestora, alunos e demais funcionários da escola, com os seguintes jogos: voleybool, futsal, queimada e futebol de campo.. O projeto foi finalizado com uma confraternização no pátio da escola. Nesse mesmo dia que entrevistamos e aplicamos questionários aos pais e professores.

Desta forma, as ações foram desenvolvidas como havíamos previstos, pois o objetivo das atividades do projeto era trazer os pais para dentro da escola, e mostrar para todos sobre a importância que eles tem na vida escolar dos filhos e o quanto essa presença é significativa para o desenvolvimento da aprendizagem de seus filhos.

## RESULTADO E DISCUSSÃO

Foram entrevistados vinte e seis pais com as seguintes indagações: você participa da vida escolar do seu filho? ( ) Sim ( ) Não Justifique.

Você tem comparecido com frequência na escola para acompanhar o desenvolvimento escolar do seu filho? ( ) Sim ( ) Não Justifique.

Para nossa surpresa e também constatação, dos vinte seis pais entrevistados apenas um respondeu que sim. Vinte e cinco disseram que não. Na justificativa tivemos as seguintes respostas. Treze pais disseram que não comparecem a escola com frequência por falta de tempo, pois o horário da escola é incompatível com o horário dos seus trabalhos. Seis disseram ter vontade, mas não sabem como participar e que os professores cobram mais do que os orientam. Três mães disseram que não tem com quem deixar os filhos pequenos e dois pais acham que não é necessário os pais comparecerem com frequência na escola, pois quem ensina é a professora.

Perguntamos também se eles têm conhecimento da importância da sua participação na vida escolar dos filhos. Neste questionamento todos responderam que sim.

Com essas afirmativas podemos dizer que é imprescindível que pais estejam em sintonia com a vivência social e principalmente escolar de seus filhos, pois essa integração tenderia a enriquecer e a facilitar o desempenho escolar da criança. Ora se os pais sabem da importância de sua participação na escola o que está faltando então? Mais Projetos como este desenvolvido então?

Aplicamos um questionário, contendo três questões, para dez professores da referida escola. A primeira questão referia-se: Sendo obrigação dos pais acompanharem a vida escolar de seus filhos, como justificar a ausência destes pais na escola? Diante desta questão, cinco professores responderam que percebem falta de responsabilidade por parte de alguns pais e por isso não exercem sua função devidamente. Três professores disseram que os pais alegam que não tem tempo porque trabalham no mesmo horário que os filhos estudam; dois responderam que falta interesse dos pais em acompanhar a vida escolar dos filhos e disseram ainda que, a maioria dos pais nem justificam sua ausência na escola.

Diante dos questionamentos dos professores, podemos ressaltar a falta de conscientização sobre a importância da participação da família na escola. Acreditamos que na maioria das vezes, os pais não têm claro o que vem a ser esta participação na escola e o tanto que é necessário para o desenvolvimento do processo ensino – aprendizagem. Participar e interagir dentro da escola, lembramos o que nos diz Pedro Demo (1993, p.68):

*É um traço profundamente negativo o fato de a população não se sentir compromissada com suas próprias soluções, atirando-as sobre o governo, por exemplo. A escola não é reconhecida como interesse próprio, como direito fundamental, mas tão somente como dever do Estado.*

Nota-se que esse compromisso precisa partir de ambas as partes, pois estar respostas deixam transparecer que ambos vivem buscando culpados sem buscar um verdadeiro compromisso.

Na segunda questão perguntamos: Em sua opinião, o que a escola precisa fazer para motivar os pais a participarem em todas as atividades propostas pela escola? Obtivemos tivemos as seguintes colocações: seis professores acham que a escola deve continuar desenvolvendo projetos que envolvam a participação dos pais; três disseram que se deve promover atividades esportivas para atrair os pais; um professor acha que deve-se conscientizar os pais da sua importância na vida e escolar dos seus filhos, para que os mesmos percebam que seus pais sempre que puderem estarão do seu lado, para dar o apoio de que eles tanto precisam no início dessa caminhada e que disso dependerá o seu futuro. Afirmaram ainda que uma criança que tem a ajuda dos seus pais nas séries iniciais, com certeza terá maior facilidade de caminhar sozinha nas demais séries.

Em nossa opinião a escola deve também estar preparada para ajudar os pais. Percebeu-se que com este Projeto houve uma grande participação, então fica claro que eles não participam mais ativamente da escola porque não se sentem convidados ou compreendidos. No momento quem está necessitando mais dos pais é a escola do que vice-versa, então atividades como estas devem ser desenvolvidas com mais frequência. É óbvio que as atividades devem ser alternadas, bem como os canais de comunicação mais eficazes estarão nas estratégias inovadoras que a equipe gestora saberá desenvolver. Na verdade a escolas precisam promover propostas de atividades específicas de sua comunidade, que estejam de acordo com as necessidades dos pais, dos alunos e dos professores. “

O que a escola pode fazer para minimizar as dificuldades existentes para a interação família-escola? Foi o terceiro questionamento e as respostas foram: quatro professores disseram que uma tentativa seria a escola investir na conscientização do papel da família no processo de escolarização dos filhos e na formação de cidadãos mais críticos; três professores disseram que a escola deveria proporcionar reuniões mais agradáveis; dois professores disseram que não acreditam na melhoria da participação dos pais na escola, devido que os mesmos já colocaram como dificuldade a falta de tempo, e, um professor colocou que deve haver mais reuniões, palestras e eventos diferenciados.

De acordo com as colocações dos professores podemos ressaltar que cabe à escola aproveitar as reuniões de pais como momentos de interação da relação

escola e família, abolindo a simples entrega de notas. Que já está passando da hora de criar um ambiente receptivo à participação, de modo que as famílias possam sentir-se aceitas, e acolhidas de forma agradável pela escola. Nesse sentido pode-se criar estratégias específicas para o seu real contexto de ações voltadas para a integração da família com a escola favorecendo o conhecer e compreender do trabalho realizado para contribuir, dentro dessas possibilidades, com o trabalho escolar. Aproveitando o entusiasmo da pesquisa perguntamos à professora de uma sala das séries iniciais sobre o que ela percebia sobre, quais seriam os motivos de alguns alunos apresentarem um bom desempenho escolar e outras não? Ela respondeu o seguinte:

*Os alunos que tem um bom desempenho escolar são de família estruturada, que se preocupa como a aprendizagem do seu filho no dia-a-dia, que acompanha nas tarefas da escola, ou seja, são filhos de pais compromissados com o futuro do próprio filho. Os alunos que não tem um bom desempenho com certeza é filho de famílias desestruturadas, de pais separados, descompromissados com a educação dos filhos. São aqueles que não tem consciência da importância do estudo, não conseguem motivar seus filhos e que deixam tudo por conta do professor. (PROFESSORA DAS SÉRIES INICIAIS).*

Nesta resposta transparece o quanto a participação da família na vida escolar de seus filhos é importante para seu crescimento pessoal, em relação ao processo de aprendizado deve ser constante, os pais devem verificar os cadernos, conversar com os professores, e saber sobre seus filhos.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Da análise dos dados coletados, podemos perceber que há possibilidades de buscar o envolvimento da família nas atividades escolares e com isso fortalecer a aprendizagem dos seus filhos. Valorizar e orientar os pais no sentido de incentivar as boas relações com a escola, e com todos que fazem parte desse contexto. A família e a escola formam uma equipe, por isso é fundamental que ambas sigam os mesmos princípios e critério, bem como a mesma direção em relação aos objetivos que desejam atingir.

Os dados mostram que a ausência da família na escola é considerada um dos fatores que contribuem para as dificuldades de aprendizagem, os professores, procuram a família para ajudá-los. Mas na verdade, mesmo a família estando ciente das dificuldades que apresenta a criança, muitas vezes, fica omissa não ajudando o professor, não contribuindo para o trabalho da escola, que deveria ser em conjunto com a família para superação das dificuldades.

No momento em que a escola e família conseguirem estabelecer uma parceria na maneira como irão promover a educação de seus filhos, muitos

conflitos hoje observados em sala de aula, serão aos poucos superados. Que a família tenha comprometimento, envolvimento com a escola, gerando assim, na criança e no adolescente um sentimento de amor, fazendo sentir-se amparado e valorizado como ser humano.

Podemos assim dizer que, os pais que participam da vida de seus filhos (em todas as situações) conseqüentemente estarão participando da sua vida escolar que entendemos ser a extensão da sua casa. Pois na verdade os pais devem estar atentos às atividades de casa, interesses do seu filho pela escola, pelo professor e por toda a comunidade escolar. Verificar e participar, sempre que possível, das atividades de casa do filho, ajudar em pesquisa, se mostrar sempre interessados em suas atividades. Não deixar de comparecer à escola, nas reuniões e, se isso não for possível, comparecer em outra ocasião para saber do comportamento do seu filho dentro da escola e como se relaciona com a comunidade escolar.

Muitos pais desconhecem, totalmente, qual é o projeto pedagógico da escola de seus filhos e, diante do desinteresse paterno e materno, crianças e adolescentes se sentem à “vontade” para optarem por estudar ou não.

Finalizamos com um recado a todos os pais: cuidem da vida escolar de seus filhos, procurem demonstrar que todos se preocupam com o bem estar deles, certamente estarão tirando a possibilidade de um aventureiro qualquer adotá-los na comercialização de drogas, na prostituição e em tantos outros descaminhos que estão à nossa volta.

## REFERÊNCIAS

- BRANDEN, N. *O poder da auto-estima*. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.
- BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. Secretaria de Educação Fundamental. *Parâmetros Curriculares Nacionais*. 2 ed. BARASÍLIA/São José dos Campos: MEC/SEP/Univap.2001.
- CHALITA, G. *Educação: a solução está no afeto*. 8 ed. São Paulo : Gente, 2001
- DEMO, Pedro. *Participação é conquista: noções de política social participativa*. São Paulo: Cortez, 1993.
- LUCH, Heloisa: *A gestão participativa na escola*. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes 2008.
- TIBA, Içami Henrique. *Disciplina, limite na medida certa*. São Paulo: Gente, 1996.

## Capítulo 8

### Melhoria da qualidade educativa na escola estadual de ensino fundamental Samaritana

Carlson José Lima de Sousa  
Lúcia de Fátima Xavier González  
Rosa Martins Costa Pereira

*Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. 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.*

Paulo Freire

#### INTRODUÇÃO

A escola é um espaço privilegiado, onde seus membros podem experimentar ser atores do processo educativo e é isso que suscita a reconstrução de um projeto político-pedagógico, que nada é mais do que planejar intervenções responsáveis e conscientes em benefício da coletividade. Isso pressupõe que o projeto da escola deva atender às dimensões políticas e pedagógicas que lhe são inerentes.

O projeto político-pedagógico permite à escola quebrar a rotina que, às vezes, se instala, reorganizando o seu saber fazer, alterando suas relações pessoais e de conhecimentos teóricos e práticos, construindo e reconstruindo dessa forma, experiências concretas, reais e palpáveis.

Nesse sentido, o PPP requer um comprometimento coletivo e um compartilhar de responsabilidades de maneira que a escola alcance o desenvolvimento pleno em todos os aspectos, reconhecendo e valorizando o profissional e oportunizando o desenvolvimento social dos alunos, tendo como pano de fundo o desenvolvimento educativo, não se constrói um projeto

sem objetivos, sem direção; é uma ação orientada pela intencionalidade, tem um sentido explícito, de um compromisso, e no caso da escola, de um compromisso coletivamente firmado. E ainda, segundo Vasconcelos (2004a .p.176). “o projeto deve ser iniciado quando houver por parte da instituição o desejo, a vontade política, de aumentar o nível de participação da comunidade educativa, o real compromisso com a educação democrática”. Iniciada a elaboração ou reelaboração, é preciso estar atento às reais necessidades que a escola possui e o que a escola possui e o que é possível ser feito do Projeto Político Pedagógico.

Pensando assim, com os estudos já iniciados no Curso de Pós- graduação especialização em “Gestão Escolar” verificamos a necessidade de aprofundamento na prática administrativa e pedagógica, no sentido de refletir e aperfeiçoar a postura enquanto gestores escolar, no intuito de organizar com objetividade o caminho que a escola deve seguir para a melhoria da qualidade educativa.

Com isso, notou-se que o Projeto Político Pedagógico da escola Samaritana necessitava ser analisado e reformulado, pois a dinâmica das atividades escolares e as necessidades sócio-educativas inerentes da função social da instituição escolar exigem um constante repensar e reordenamento de metas a serem alcançadas para a melhoria da qualidade educativa. Analisar, reformular e implementar ações previstas no PPP, é realmente difícil, visto que muitos se acomodam e não fazem o menor esforço para mudar o cotidiano escolar. Porém, quando os pais ou responsáveis pelos alunos estão satisfeitos e acreditam no trabalho da escola, há um compromisso maior com a aprendizagem do aluno. O negócio é envolver toda a comunidade.

Nesse sentido, convém aclarar, segundo o ponto de vista daqueles que participam efetivamente do processo, o que de fato, constitui um PPP: é o plano global da instituição. Pode ser entendido como sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação (VASCONCELOS,2002,p.169).

Diante disso, promover a participação dos pais significa atestar para eles sua importância, bem como mostrar que a escola se preocupa com eles e deseja assumir a responsabilidade de buscar caminhos que possibilitem transformar a realidade em que vivem.

Sabemos que “A qualidade da educação não depende apenas da gestão democrática mas de um planejamento participativo e de um PPP eficiente e contextualizado com a realidade da escola”, afirma Veiga (2001, p.34). Para que esse processo de fato aconteça, ainda é necessário legitimar mecanismos que garantam a democratização na gestão, ou seja, é preciso refletir sobre a participação da comunidade dentro da escola pública. Não é possível pensar na participação da comunidade sem garantir os mecanismos de integração e envolvimento que possibilitem, de fato, que o poder de decisão e ação na escola seja compartilhado e a prática de gestão democrática experimentada por todos os atores da escola, Paro (1998, p.16), partindo do princípio de que a participação é um processo democrático, sugere que “a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade”.

A busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas discussões/ações administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas. Nas palavras de Marques:

*A participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece pressões para que sejam elas legítimas, garante o controle sobre acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas questões que de outra forma não entrariam em cogitação. (1990, p.21).*

Neste sentido, fica claro entender que a gestão democrática, no interior da escola, não é um princípio fácil de ser consolidado, pois se trata da participação crítica na construção do PPP e na sua gestão.

Essa prática deve ser conquistada pelos segmentos da escola e, para isso, é necessário que professores, alunos, pais e funcionários, sejam sujeitos de sua história e compreendam a importância da participação de cada um. É muito difícil romper com o modelo tradicional de participação, o que é confundido com presença em eventos e atividades eventuais, tornando assim um desafio da escola em relação ao envolvimento da comunidade escolar em suas decisões e fazer com que esta seja participativa, mesmo oferecendo a possibilidade dos pais participarem de decisões, muitos se comprometem timidamente. De acordo com Vasconcelos (2004a), depois de formada uma equipe articuladora, a primeira ação a ser desencadeada junto aos sujeitos que participarão da elaboração do PPP, no nosso caso a reelaboração, é a sensibilização dos mesmos de forma a reconhecerem a relevância do processo do qual participarão.”O período que precede a elaboração pede muito cuidado, um verdadeiro trabalho de sensibilização para a necessidade de fazer o Projeto e, em particular, ao momento da decisão de se fazer (e de como fazer)”. (VASCONCELOS, 2004a, p.38).

A participação de todos os segmentos da comunidade escolar junto à equipe diretiva é primordial para a colheita de bons resultados no contexto escolar. Para conquistar a educação de qualidade, a gestão para todos os interesses, a escola precisa escutar a todos( professores, funcionários, pais e alunos)antes de tomar decisões, assim fará gestão democrática. E se a participação for colegiada, remete à organização, o diálogo, portanto, de grande valia para o processo educacional da instituição.

Para que o Projeto Político-Pedagógico da Escola, de modo geral, possa estar de acordo com a realidade local e os objetivos julgados necessários à boa formação dos alunos, precisa contar com a elaboração participativa.

Mediante as reflexões tomadas como referência para colaborarmos com a escola em questão e em co-participação com a comunidade escolar, optamos pela realização de um Projeto de Intervenção a partir da análise crítica do Projeto Político Pedagógico já existente, identificação das necessidades conforme a atual realidade da escola e discussão com o coletivo dos segmentos escolares para a reconstrução do PPP.

Nas metas estabelecidas pela sociedade mundial, através da Câmara de Educação das Nações Unidas, reconhece-se a necessidade de viabilizar o acesso a educação para todos, bem como que esta educação seja de qualidade. Com base na Lei N° 9394, que no Art.1° versa:

*A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.*

*§ “1° Esta lei disciplina a educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias.*

Nesse sentido, por participarmos diretamente deste processo educativo em instituição da rede pública, é que adentramos na Escola Estadual Samaritana com o intuito de colaborar para a melhoria da qualidade educativa, não só como pesquisadores, mas também como participantes do processo educativo, bem como responsáveis em conduzir as ações pedagógicas, pelo fato de estarmos na posição de gestores.

## DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO: A PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa-ação é um método de pesquisa que agrega diversas técnicas de pesquisa social, com as quais se estabelece uma estrutura coletiva, participativa e ativa no nível da informação, requer, portanto, a participação das pessoas

envolvidas no problema investigado. É uma estratégia metodológica da pesquisa social, na qual existe ampla e explícita interação entre o pesquisador e as pessoas envolvidas na situação investigada, dessa situação resulta a priorização dos problemas a serem pesquisados e das soluções a ser encaminhado em ações concretas, o objeto de investigação não se constitui em pessoas, mas sim, em situações sociais e seus problemas, o objetivo da pesquisa-ação é resolver ou esclarecer os problemas identificados na situação observada.

Optamos pela pesquisa-ação por ser a que melhor se adapta à situação dos cursistas gestores e por propiciar a participação de todos como colaboradores da melhoria do processo ensino-aprendizagem na instituição.

A metodologia utilizada concorre com a proposta do Curso de Pós-graduação em Gestão Escolar que contempla a necessidade do gestor preparar-se para melhor planejar e executar ações na escola. Ao mesmo tempo em que estuda executa os conhecimentos durante sua prática pedagógica e administrativa.

Contemplando a necessidade exposta, a metodologia utilizada foi de acordo com a abordagem teórico-metodológica da pesquisa-ação, que permitiu a abordagem científica na área pedagógica, pois fomos pesquisadores e, ao mesmo tempo, participantes da pesquisa.

Inicialmente contatamos a direção da escola, pois esta estava na escola havia pouco tempo, nos apresentamos e expomos a nossa intenção de dar sequência ao nosso trabalho na escola, foi apenas uma conversa informal, depois deste contato com a direção, reunimos com as demais pessoas do corpo administrativo-pedagógico da escola, que nos mostrou o PPP datado em 2005, durante uma conversa tomamos conhecimento de um ponto relevante, que concorreu para a escolha da atividade interventora: a vontade de desenvolver ações para incentivar alunos, professores e comunidade escolar de forma geral, para a melhoria dos serviços oferecidos na escola, bem como elevar o nível da qualidade educativa. em que resultou a idéia de re-elaboração do PPP, pois estava sem revisão e implementação por algum tempo.

Assim, foi necessário realizar primeiro um diagnóstico da situação do PPP na escola e as principais necessidades de intervenção para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos. Deste modo iniciamos o processo investigativo: reuniões, conversas informais, aplicação de questionário e análise de alguns dados dos resultados de anos anteriores, com a direção, corpo técnico, administrativo, professores e alunos para a identificação das situações problemas e formulação das hipóteses que foram trabalhadas neste projeto.

Realizou-se uma reunião com o corpo docente e alguns funcionários que se encontravam na escola, e junto com a direção e corpo administrativo expomos as intenções de nosso curso bem como buscamos respostas para compreender como foi e é tratado o Projeto Político Pedagógico nesta escola. Durante este encontro solicitamos o preenchimento de algumas questões elaboradas em instrumental.

Como é necessário envolver o máximo de pessoas neste processo e em função do tempo para esta coleta de dados, deixamos alguns destes instrumentais para serem preenchidos pelas pessoas que não estavam presentes.

Ainda, visitamos algumas salas de aula e conversamos com alunos a cerca do que eles julgavam necessário para melhorar a aprendizagem na sua sala de aula e na escola, participamos também de um sábado recreativo junto à comunidade escolar, onde tivemos contato com pais de alunos e aproveitamos para lhes perguntar sobre as expectativas de melhoria da aprendizagem de seus filhos.

Então, os procedimentos usados para contatar e envolver a escola foram de reuniões com o corpo técnico e professores, visitas nas salas de aula, conversas informais a cerca da temática e utilização de questionário contendo os seguintes questionamentos: 1- Quais são os maiores problemas encontrados na sua escola? 2- O que você faria para solucioná-los? 3- O que você entende por melhorar a qualidade de ensino? 4- Dê sugestões para melhorar a qualidade de ensino na sua escola.

Durante as reuniões com a direção e o corpo técnico ouvimos dos participantes, o que poderíamos fazer para alcançar uma melhoria na qualidade educativa da escola, pois expressaram seus anseios e intenções, que vão desde necessidades estruturais, sistêmicas, de influências externas e condições para o processo de aprendizagem, das quais relacionamos as mais pertinentes:

- » necessidade de participação dos pais, quanto a acompanhar a aprendizagem dos filhos;
- » condições melhores de trabalho, pois consideram o prédio pouco apropriado para o processo de aprendizagem;
- » implementar o Projeto político- Pedagógico.

Desse modo, compreendemos que a melhor forma de colaborar com a escola, será revendo o Projeto Político Pedagógico, criando novas ações para podermos contribuir com as pessoas direta e indiretamente envolvidas com a escola, compreendemos ,também que os procedimentos para o le-

vantamento de dados, embora ainda muito rudes, propiciou certa aceitação da comunidade escolar para o início das atividades junto à escola.

Na tentativa de fazer com que todos fossem mobilizados para melhoria das condições da escola, foi necessário conhecer, discutir e reconhecer as dificuldades. Após a coleta de dados, obtivemos o diagnóstico: a falta de participação e acompanhamento dos pais na vida escolar de seus filhos como o maior problema identificado e que neste momento merece atenção especial, pois solucionando este, os outros como; evasão, dificuldades de aprendizagem, problemas disciplinares tendem a se minimizar com o acompanhamento dos responsáveis.

Quando o PPP é elaborado, é necessário conhecer a realidade em que vivem os alunos da escola, a sua história de vida e seus sonhos para o futuro e refletir sobre ele. Nesse sentido, a equipe articuladora precisa buscar alternativas que possam abranger todos os alunos nesta elaboração.

#### RELATO SOBRE O PROJETO DE INTERVENÇÃO: UMA EXPERIÊNCIA DE RECONSTRUÇÃO DO PPP DA ESCOLA

A elaboração do projeto e seu desenvolvimento são processos simultâneos, logo, a elaboração inicial do projeto é aberta, ou seja, vai sendo modificada na medida em que a intervenção vai ocorrendo. Depois de detectar o problema, definimos como prioridade da escola sensibilizar os pais ou responsáveis a participar de todos os acontecimentos da escola.

Promover a participação dos pais significa atestar para eles sua importância, bem como, mostrar que a escola se preocupa com eles e deseja assumir a responsabilidade de buscar caminhos que possibilitem transformar a realidade em que vivem.

No primeiro momento, elaboramos estratégias, ações e metas com datas previstas para trazer os pais ou responsáveis para a escola e se responsabilizarem pela educação de seus filhos.

Com planejamento e divulgação intensa na escola, a primeira reunião nos trouxe uma significativa participação dos pais na escola, e como dissemos na ocasião que nós estávamos abertos para ouvi-los em qualquer momento, muitas vezes eles nos procuravam até mesmo para desabafar problemas extracurriculares.

São muitos os motivos para a presença dos pais na escola e isso nos tem deixado muito esperançosos de que nossa insistência valeu à pena. Apesar de que, em alguns momentos, os pais são convocados por causa da indisciplina, faltas, ou mesmo notas baixas. Nesses casos criamos alguns instrumentais de acompanhamento para que os pais sempre venham à escola saber o andamento dos filhos e isso tem nos dado um retorno positivo, que observamos e constatamos na melhoria da qualidade educativa que está refletindo fora da escola e chegada até nós com elogios e procura de novas matrículas.

Para exercer a democracia na escola pesquisamos com a comunidade qual era o melhor horário para se fazer as reuniões, a maioria optou por 17h30minh já que muitos não estariam mais no trabalho, e poderiam participar, a partir daí, temos obtido resultados surpreendentes, ainda não é o ideal de frequência, mas temos um número considerável de participação e interesse pela escola.

Para que o Projeto Político-Pedagógico da Escola, de modo geral, possa estar de acordo com a realidade local e os objetivos julgados necessários à boa formação de seus alunos, precisa contar com a elaboração participativa. Ou seja, precisa manter o diálogo entre todos os envolvidos no processo educativo com todos os segmentos da comunidade escolar: pais, professores, funcionários, alunos e equipe gestora.

Nesta busca pela participação da comunidade escolar, várias dificuldades foram encontradas, uma delas foi reunir grupos de discussão para pensar o PPP ou analisá-lo, com vistas a mantê-lo atualizado e de acordo com as necessidades sociais de construção cidadã. Dentre as dificuldades encontradas e tendo em vista o cotidiano social, o segmento pais foi o mais difícil no que se refere à participação, uma vez que muitos trabalham 40 horas semanais.

A correria cotidiana em função do trabalho, agenda lotada de compromissos, faz com que os pais se mantenham distantes da escola, apostando na direção e corpo docente para educação de seus filhos. O lado financeiro exige que pai e mãe trabalhem fora, tenham salários para o sustento do lar. Uma saída que encontramos para esta questão foi estudar o melhor horário, que ao menos privilegiasse maior participação e descobrimos que as reuniões no final da tarde são as mais viáveis.

#### A REFORMULAÇÃO PASSO A PASSO

A discussão sobre a reformulação do PPP da Escola Samaritana era um tema constante no do ambiente escolar, pela importância desse documento como compromisso coletivo da comunidade escolar em busca da melhoria no

ensino, planejá-lo requer encontrar no coletivo da escola respostas a uma série de perguntas: para quê? o quê? Quando? Como? Com o quê? Com quem?

Para a reformulação do PPP, de maneira coletiva, a equipe gestora organizou vários momentos de participação de todos os autores do cotidiano escolar, em todas as ocasiões existia um forte desânimo dos professores com a falta de envolvimento dos alunos e seus pais ou responsáveis, diante da situação, estas reuniões para debates e definição das ações representaram um dos maiores desafios enfrentados pela atual gestão da escola.

Alguns funcionários deixavam transparecer um clima de desconfiança, pois várias reuniões aconteceram em anos anteriores sobre o mesmo tema, as ações eram iniciadas e nunca concluídas. Alguns cuidados para evitar o desânimo e a descrença são muito importantes. Segundo Vasconcelos (2004b, p.44).

*Para resgatar a credibilidade dos educadores nos processos de planejamento, é decisivo que possam viver: algo que não demore muito na elaboração; é muito desgastante quando a escola fica anos elaborando seu projeto. Algo que efetivamente aconteça, que na Realização Interativa revele a pertinência e a viabilidade de concretização.*

Partindo do pressuposto de que professores e demais funcionários da escola possuem um compromisso profissional e ético em relação à qualidade da educação, a sensibilização, o envolvimento destes precede o envolvimento dos alunos e seus familiares.

Vale ressaltar que a atual equipe gestora não possuía experiência em coordenar ações de um PPP, por isso, a reformulação do projeto, também significou um processo de aprendizagem, alternando momentos ricos em propostas outros de conflito o que proporcionou aprendizagem, experiência e maturidade.

O PPP é justamente a forma de enfrentar a situação que se apresenta, visando a transformação. A compreensão deste como elaboração coletiva, em processo permanente de construção, reflexão e modificação, traz uma significação de outra natureza, que não pode ser apenas documental e burocrática, requerendo, antes de tudo, sensibilização para a necessidade de sua elaboração seja sentida pela comunidade. Afirma Vasconcelos (2006, p.38).

Para que não ocorra acomodação, a escola precisa programar e efetivar ações concretas em relação à participação das famílias, e melhorar os resultados educacionais, por meio de diversas ações, entre as quais: análise comparativa de gráfico de rendimento escolar, avaliações internas e externas, conselhos de alunos e professores, conselhos de classe e reuniões de pais, acompanhamento da frequência, comunicação escrita aos pais ou responsáveis, encaminhamento dos alunos infrequentes aos órgãos competentes, sensibilização dos pais com assinatura de termo de compromisso.

Para tornar realidade as propostas do PPP, a escola incentiva a participação da família e da comunidade no processo educativo, promovendo assembleias, eventos em datas comemorativas, atividades culturais, esportivas e artísticas, utiliza desses encontros para ressaltar a importância do acompanhamento da aprendizagem dos filhos.

Até o momento, as ações desenvolvidas pela escola tiveram como objetivo interagir com as famílias dos alunos, promovendo uma aproximação efetiva e afetiva, fazendo com que a comunidade seja mais atuante.

A escola já realizou as seguintes ações: Domingão da família por duas vezes, 2008 e 2009, festival de música em 2008 no sábado à noite, mutirão da limpeza em 2008, semana da cidadania em 2009, café da manhã com as mães em 2009, reuniões com pais ou responsáveis, gincana da solidariedade em 2009, palestras para a família em 2009.

Ações ainda não realizadas: reuniões por série, 2 palestras previstas para a família, semana do meio ambiente, mutirão da limpeza (continuação), reunião geral com a comunidade, festa junina, elaboração de instrumentais de acompanhamento dos pais, estas atividades estão previstas no calendário e no PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola).

Notou-se que os pais dos alunos do primeiro segmento participam mais das atividades da escola, mesmo sendo projetos que envolvem toda a comunidade. Esses estão previstos no PPP em consonância com o PDE, e como o PPP é aberto a mudanças, e o caminho é longo para se conseguir essas mudanças, com o tempo os pais sentirão necessidade de participar e se envolver, fortalecendo o comprometimento e responsabilidade junto da escola pela qualidade da educação.

Acreditamos que o caminho para se chegar ao desenvolvimento da qualidade do trabalho escolar está bem próximo de nós, no cotidiano seja pensado, refletido, pesquisado. Isso implica compromisso político, administrativo, pedagógico, pessoal, afetivo, onde possa traduzir seus anseios em situações vivas. Significa resgatar a própria escola como espaço público, lugar de debate, de diálogo, fundado na reflexão, na participação individual e coletiva de todos os seus membros, conferindo-lhes o poder de decisão.

É importante ter sempre em mente que “o projeto não pode ser uma camisa de força para a escola e para o professor [...] A postura de abertura deve ser mantida” (VASCONCELOS, 2004, p.47) e que, portanto, não há como ficar preso a prazos estabelecidos para nortear uma prática. Assim, a escola poderá continuar tendo autonomia para reescrevê-lo quando sentir

necessidade de modificá-lo ao perceber, durante a prática e execução do mesmo, que há necessidade de redimensionar metas, prazos ou mesmo, estabelecer novos rumos.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo descrever o processo de reformulação do Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual de Ensino Fundamental Samaritana e refletir sobre a sua importância e função já que se constitui como identidade da instituição escola, que se revela nas ações dos diferentes agentes internos e externos que, por sua vez, influenciam tempos, espaços, relações e conhecimentos dessa escola.

Após o desenvolvimento da pesquisa-ação ficou evidente que o PPP possui a função de romper o isolamento dos diferentes segmentos da escola, buscando pela participação coletiva e afetiva de pais, funcionários e comunidade, não só na sua reelaboração, mas na observação crítica do cotidiano escolar. Nesse sentido, possibilita resgatar a escola como espaço democrático, comunitário e público, onde todos tenham voz e vez.

Por meio da pesquisa realizada, percebemos que a reconstrução do PPP não é uma ação simples. Implica diversos enfrentamentos pessoais e coletivos, sendo fundamental para o sucesso do processo uma equipe articuladora forte e embasada teoricamente

Compreendemos que a melhor forma de colaborar com a escola, seria rever e criar novas ações para o PPP. Observamos também que precisávamos nos empenhar mais nas leituras e discussões do grupo, pois percebemos que isso favorece o aprendizado e melhora os caminhos que tomamos em nossas ações junto à escola.

Não se poderia esperar que a realidade seria completamente mudada, o que de fato aconteceu como o início de uma grande mudança, não só do instrumento, mas, sobretudo, na postura das pessoas para o enfrentamento dos problemas, as decisões tomadas pelo grupo após as reflexões durante a pesquisa fortalecem a consciência coletiva, pois são decisões grupais e não pessoais. “As escolas, mediante o PPP, apresentam um rumo, uma direção. Procuram explicitar suas intencionalidades mas o fazem construindo o processo de maneira coletiva.”(GADOTTI, 1994, p.5)

Assim, consideramos que o objetivo do estudo foi alcançado. A pesquisa-ação ultrapassou a reestruturação do instrumento, proporcionando a

análise do processo e discussões que mobilizaram os participantes e pesquisadores, promovendo reflexões que serviram para nos mostrar um caminho mais claro e mais útil.

A reformulação do PPP, foi realizado juntamente com a equipe gestora e coordenadores pedagógicos, professores e funcionários, esta reformulação está de acordo com o PDE da escola, que tem como objetivo estratégico : sensibilizar a participação dos pais na vida escolar de seus filhos, e tem como ação a realização de quatro eventos de interesse da comunidade

A gestão da escola trabalha sob a perspectiva do envolvimento e compromisso de seus funcionários em buscar novas formas de trabalho pedagógico e metodológico para facilitar e aproximar a família e comunidade com a realidade da escola e, conseqüentemente, diagnosticar as barreiras que distanciam os alunos das responsabilidades escolares.

Diante do que foi exposto a partir da re-elaboração do PPP, priorizou-se as ações que podem ser realizadas:

- » Trazer com maior eficiência e frequência os pais e ou responsáveis para somar com a escola,
- » Realizar reuniões pedagógicas para redimensionar as dificuldades;
- » Efetuar mutirões de limpeza e embelezamento da escola;
- » Promover eventos culturais para intercambiar e promover interdisciplinaridade nas diversas áreas do conhecimento,
- » Incentivar maior produtividade dos docentes com estudos em grupos
- » Implementar com a comunidade a interação à escola.

Ressaltamos a expressiva contribuição dos sujeitos na realização dessa pesquisa, não só no que se refere à coleta de dados, mas pela realização conjunta de tarefas, o que nos fez compreender que os objetivos comuns, da pesquisa e do grupo, levaram a um processo participativo e ativo.

A missão da Escola Estadual Samaritana é assegurar um ensino de qualidade, garantindo o acesso e permanência dos alunos na mesma, estimulando a criatividade e a participação de todos na formação da sociedade, visando a busca da excelência dos serviços prestados. Conforme Freitas (2005, p.79), o seu exercício na escola “[...] será maior à medida que aumentarem a participação e o envolvimento do coletivo de educadores da escola”.

Salientamos que a escola vem promovendo um trabalho de integração entre família e escola. Uma das dimensões desse trabalho consiste na sensibilização dos pais para que se envolvam no processo de acompanhamento da escolaridade dos filhos. Há da parte da escola assim como dos pais, a certeza de que sem a integração de seus esforços, sem a ajuda recíproca, ambas as partes falham na educação da criança.

Temos consciência de que precisamos caminhar ainda mais. Tivemos que aprender que para definir aonde queremos chegar, precisamos saber onde estamos e daí seguirmos de forma solidária, nos colocando questões pertinentes e desafiadoras, alimentando assim a nossa caminhada.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. *Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica*. Sala Ambiente Projeto Vivencial. Temas: gestão democrática, PPP, pesquisa-ação, projeto intervenção. Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/unir/course/view.php?id=5>.
- FREIRE, Paulo. In: Cadernos Conselhos Escolares. BRASIL. *Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica* Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/unir/course/view.php?id=5>. junho/2008 a junho/ 2009.
- FREITAS, Lourival C. *Mudanças e Inovações na educação*. São Paulo: Edicon, 2005.
- GADOTTI, Moacir. Pressupostos do projeto pedagógico. In: *Anais da Conferência Nacional de Educação para todos*. Brasília: MEC, 1994.
- MARQUES, Mário Osório. Projeto pedagógico: A marca da escola. In: *Revista Educação e contexto*, de abril/junho de 1990.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 1998.
- VASCONCELOS, Celso dos Santos. *Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula*. São Paulo: Libertad, 2004a, p.38 à 176.
- \_\_\_\_\_. *Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico elementos metodológicos para elaboração e realização*. São Paulo: Libertad. 2004b.
- VEIGA, Ilma Passos (org). *Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível*. Campinas: Papirus, 2001.



## Capítulo 9

### A diversidade étnico-racial na escola: convivendo sem preconceito

Maria de Fátima Castro de Oliveira Molina  
Ilse Kuns Drum

#### INTRODUÇÃO

Educar com foco na diversidade é um desafio que exige a combinação de muita sensibilidade, conhecimento e disposição para articularmos mais estreitamente os vínculos entre educação e diversidade. Estamos em um tempo propício em que a escola e os profissionais buscam transcender as concepções e práticas voltadas para o desenvolvimento incompleto dos educandos e se abrem para uma visão mais plural. No momento em que a reivindicação ao direito à diferença chega à escola e aos educadores, contrapondo-se à perspectiva homogeneizante da instituição escolar, é necessário que essas reflexões sejam norteadoras de práticas voltadas a uma educação inclusiva.

Frente a essa dimensão, deparamo-nos com a necessidade de se lançar um novo olhar sobre as questões que se referem aos processos sócio-culturais como a construção de referências de identidade, o peso das vivências culturais, os diferentes modos de ser e agir que os diversos grupos sociais constroem no interior das classes, as múltiplas relações e ressignificações que os sujeitos estabelecem no seu contato com o mundo.

Nessa perspectiva, é perceptível a formação de um movimento, dentro da pesquisa educacional, no sentido de se reconhecer o esgotamento a que chegaram as macroabordagens da relação escola/sociedade. Esse movimento direciona seu foco de abordagens à inclusão de novas temáticas, como, por exemplo, o diálogo entre Educação e cultura, a diversidade étnico-racial e as relações de gênero, possibilitando o enriquecimento da produção teórica educacional.

Diante disso, surge a necessidade de se compreender melhor a teia de relações que se estabelece dentro da escola, a partir do reconhecimento desta,

como uma instituição social, é construída por sujeitos sócio-culturais e, conseqüentemente, é um espaço da diversidade étnico-racial. Portanto, partimos do princípio de que a dimensão da diversidade coloca-se como um fator que não pode ser desconsiderado, ao tentarmos avançar na garantia da educação escolar como um direito social e na compreensão da sua relação com o universo simbólico e com a escola.

Ao falarmos em sujeito sócio-culturais, diversidade etnicorracial e escola, estamos dando visibilidade ao fato de que professores e professoras, alunos e alunas, pais e mães vivenciam diferentes processos sócio-culturais nas suas relações sociais e no ambiente escolar. Dessa forma, somos instigados a discutir, compreender e pesquisar sobre a relação entre escola, cultura e diversidade étnico-racial, na busca de um olhar mais aguçado sobre a instituição escolar e a doação de novas práticas pedagógicas.

Esse diálogo nos permitirá dar visibilidade às diferentes referências de identidade construídas pelos sujeitos negros, brancos e de outros segmentos étnicos no cotidiano escolar, e nos ajudará na compreensão do papel preponderante que a cultura produzida por esses grupos assume na escola.

Dessa forma, a proposta deste trabalho consiste em fazer uma abordagem acerca do desenvolvimento do projeto “Diversidade étnico-racial na escola: convivendo sem preconceito”, concebido como uma proposta de intervenção, elaborado com a finalidade de fortalecer o Projeto Político Pedagógico da escola e contribuir para o trabalho que envolve a referida temática.

#### A DIVERSIDADE ÉTNICO-RACIAL NO INTERIOR DA ESCOLA

O ambiente escolar é um local que exerce influência intelectual e cidadã sobre um indivíduo, vindo a afetar a formação da identidade dos alunos. Identidade a qual é definida pelos comportamentos, atitudes e costumes de um indivíduo e se modifica com a convivência entre sujeitos, ou seja, se constrói tendo o *outro* como referência (GOMES, 1996). Por conseguinte, o fato de o tema da diversidade étnico-racial não ser abordado na sala de aula, acarreta na não-valorização da pessoa negra pela sociedade, contribuindo para que os alunos negros percebam as suas diferenças como aspectos negativos. E a função da escola é justamente o contrario, ou seja, oferecer uma educação de qualidade e preparo para que o Indivíduo possa conviver em sociedade de forma igualitária, pois a educação é à base do conhecimento de todo ser humano.

No entanto, conforme pondera Gomes:

*Em certos momentos as práticas educativas que se pretendem iguais para todos acabam sendo as mais discriminatórias. Essa afirmação pode parecer paradoxal, mas, dependendo do discurso e da prática desenvolvida, pode-se incorrer no erro da homogeneização em detrimento do reconhecimento das diferenças (2001, p. 86).*

Diante disso, torna-se necessário reconhecer semelhanças e diferenças sociais, étnicas, econômicas e culturais, de dimensão cotidiana existente no grupo de convívio escolar e na sua localidade e aceitar com naturalidade suas origens estabelecendo relações entre o presente e o passado, libertando-se do preconceito.

As diferenças raciais, culturais só podem ser contempladas quando a igualdade humana é tomada como base; caso contrário, o que surge é a discriminação. Nesse momento, é preciso ampliar o nosso repertório de informações sobre a participação negra na cultura e na história nacional, para alargar o sentido dessa igualdade, não só pela fala, mas pela democratização da imagem e pela informação mais apurada sobre a história do Brasil, tarefas que exigem um grande esforço coletivo.

Sendo assim, nem a escola nem os professores podem, em momento algum, esquecer ou desconsiderar a diversidade racial e étnica existente na nossa sociedade, mas, sim, devem tornar possível ao aluno, desde cedo, a conscientização da existência dessa diversidade e da importância de todas as etnias dentro da nossa história.

Isso nos leva a insistir na importância de se proporcionar aos alunos reflexões acerca do racismo e da discriminação, uma vez que se percebe que a sociedade brasileira, no geral, ainda despreza a existência da diversidade étnico-racial. Como percebido com o desenvolvimento e análise do projeto, esse “trabalho”, quando levado até o aluno de forma que o faça refletir sobre essas questões, tanto baseado na época da escravidão quanto na realidade dos dias atuais, pode influenciar, positivamente, na formação da sua identidade, de modo a conduzi-lo a uma valorização das diferenças.

Conforme Gomes (1996, p. 88) o processo de construção da identidade “[...] é um dos fatores determinantes da visão de mundo, da representação de si mesmo e do outro”. Além disso, ocorre que a identidade da criança está, continuamente, em construção, podendo ser afetada por nosso meio social, ou seja, é formada ao longo do tempo e não algo inato, existente na consciência desde o momento do nascimento. Assim, ela permanece sempre incompleta, está sempre sendo formada, numa interação entre o eu

e a sociedade e modificada num diálogo contínuo com os mundos culturais “exteriores” e as identidades que esses mundos oferecem.

Nesse sentido, a preocupação de promover a igualdade deve ser também da escola. Assim, é fundamental que tenhamos professores capazes de “trabalhar” com tais temáticas e conscientizar os estudantes da “[...] diversidade cultural de nossa sociedade e de incentivar o questionamento das relações de poder envolvidas na construção dessa diversidade” (MOREIRA, 1999, p. 90).

Em consequência da discriminação e do preconceito contra pessoas afro descendentes, o racismo já está interiorizado em nossa sociedade. Dessa forma, a identidade nacional foi e continua sendo construída sem a devida valorização da cultura negra, o que pode ser comprovado pelo fato de que é comum percebermos, hoje, a sua negação, inclusive pelos próprios afro descendentes.

No Documento Oficial Brasileiro para a III Conferência Mundial contra o Racismo, é reconhecida a responsabilidade histórica do Estado Brasileiro pelo escravismo e pela marginalização econômica, social e política dos descendentes de africanos, uma vez que:

*O racismo e as práticas discriminatórias disseminadas no cotidiano brasileiro não representam simplesmente uma herança do passado. O racismo vem sendo recriado e realimentado ao longo de toda a nossa história. Seria impecável desvincular as desigualdades observadas atualmente dos quase quatro séculos de escravismo que a geração atual herdou (BRASIL, 2006, p. 18).*

Sendo assim, nem a escola nem os professores podem, em momento algum, esquecer ou desconsiderar a diversidade racial e étnica existente na nossa sociedade, mas, sim, devem tornar possível ao aluno, desde cedo, a conscientização da existência dessa diversidade e da importância de todas as etnias dentro da nossa história. Deve insistir na importância de se proporcionar aos alunos reflexões acerca do racismo e da discriminação, uma vez que se percebe que a sociedade brasileira, no geral, ainda despreza a existência da diversidade étnico-racial.

Dessa forma, percebe-se o quanto é importante que o professor tenha preparação e saiba “trabalhar” com a diversidade étnico-racial em sala, visto que, o despreparo e conseqüentemente, o não aprofundamento da temática poderá resultar em traumas aos alunos ou em desvalorização da cultura, deixando-os em desvantagens em relação à população branca. Ou seja, deve apresentar práticas pedagógicas que superem as desigualdades sociais e raciais. Além disso, os professores devem ter uma visão crítica e

reflexiva e selecionar os materiais oferecidos aos alunos, não permitindo a adoção de materiais que veiculam estereótipos do afro descendente, o que, facilmente, acontece no contexto escolar, resultando, assim, na utilização de materiais com idéias racistas

Portanto torna-se necessário um trabalho de formação destes educadores, quebrando paradigmas fortemente enraizados na formação dos mesmos, focalizando um processo de intolerância ao preconceito, ao racismo e as desigualdades sociais e levando-os a serem habilitados a desempenhar uma conscientização própria de sua função de educador.

Isso nos leva a insistir na importância de se proporcionar aos alunos reflexões acerca do racismo e da discriminação, uma vez que se percebe que a sociedade brasileira, no geral, ainda despreza a existência da diversidade étnico-racial. Como percebido com o desenvolvimento e análise do projeto, esse “trabalho”, quando levado até o aluno de forma que o faça refletir sobre essas questões, tanto baseado na época da escravidão quanto na realidade dos dias atuais, pode influenciar, positivamente, na formação da sua identidade, de modo a conduzi-lo a uma valorização das diferenças e na auto-estima elevada.

Em outras palavras, o “trabalho” com a diversidade étnico-racial, ainda que tendo como foco principal a época da escravidão, possibilitou aos alunos a reflexão sobre o tema e a conscientização da necessidade de respeitar e, acima de tudo, entender a formação da diversidade étnico-racial em nossa escola, família e sociedade em geral, pois todas as crianças aprendem com a escola, com a família, com amigos e outros. Aprender com a pluralidade significa manter uma atitude de respeito para repudiar a violência e então ser capaz de reconhecer-se como parte integrante de um ambiente que precisa fugir dos padrões.

A diversidade étnico racial é uma questão que produz cada vez mais preocupação tornando-se um grande desafio para as escolas tratarem. A diversidade corresponde a questões importantes, urgentes e presentes sob várias formas na vida cotidiana que demandam a afirmação de princípios para reger a vida. Isso no setor educacional são fundamentos que permitem orientar, analisar, julgar e criticar as ações pessoais e coletivas.

Dentre essas ações que ora são abordadas na escola propõe-se o respeito aos direitos humanos em que não se deve permitir a discriminação de qualquer tipo, mostrando o acesso à dignidade bem como a possibilidade de exercer a cidadania, considerando o princípio da equidade, ensinando que existem diferenças étnicas, culturais, regionais, etárias, religiosas e

outras. Dessa forma é de suma importância que a escola elabore e desenvolva um projeto de educação que seja capaz de intervir na realidade para consequentemente transformá-la, posicionando-se e interpretando a tarefa educativa como sendo uma intervenção para tratar os valores não de forma banal ou ideal, mas de forma decisiva que possa inferir na vida do aluno.

Os PCNs (BRASIL, 1997, p.32), mostram que o grande desafio da escola é investir na superação da discriminação e dar a conhecer a riqueza representada pela diversidade etnocultural que compõe o patrimônio socio-cultural brasileiro, valorizando a trajetória particular dos grupos que compõem a sociedade”, uma vez que ocorre no âmbito educativo uma mistura de povos e tradições que geram uma cultura diversificada, de grande riqueza, com enorme profusão de cores e matizes de várias imagens.

Mostrar a importância de respeitar as diferenças é uma lição que deve ser ensinada desde os primeiros anos de escolaridade, o combate a todas as formas de preconceito deve ser prioridade desde os primeiros anos da educação, pois o sucesso escolar depende muito da relação que a criança tem com a escola. Além do que, o tratamento diferenciado dentro da sala de aula é um dos fatores que contribuem para o baixo rendimento escolar das crianças negras.

É preciso deixar de lado os clichês e nada de acreditar e ensinar que todos somos iguais, antes de qualquer coisa, é essencial reconhecer que existem as diferenças, mas que estas diferenças precisam ser valorizadas e respeitadas. Este é um dos papéis mais importantes dentro de uma instituição escolar, pois o acesso a um ambiente que estimula o respeito, a diversidade ajuda a formar jovens mais respeitadores, mais educados e mais preocupados com a coletividade.

Acredita-se que uma das saídas para o fim das desigualdades educacionais do Brasil está em enfrentar as desigualdades raciais que estão presentes no ambiente escolar, a começar pelo currículo pois a história e a cultura negra tem pouca ”participação” em seu interior, bem como nos livros didáticos.

É notório que ensinar bem é saber lidar com o diferente, visto que cresce no âmbito educativo a diversidade, onde uma turma pode reunir crianças de diferentes classes, regiões, culturas, crenças e assim também podem responder de modos distintos ao que lhe é ensinado. Ensinar a diversidade é não fazer de conta, mas agarrar-se a elas para melhorar, elevar o aprendizado juntamente com a vivência “grupala”.

Dessa forma, a abordagem pedagógica precisa estar voltada para tratar com sabedoria a diversidade entre indivíduos, pois essa é uma condição

nata da natureza humana. Todavia trabalhar com a diversidade não é uma das tarefas mais simples. Ainda estamos aprendendo a conviver com a diversidade, logo, é preciso promover reflexões nos grupos partilhando os conflitos e soluções para então compreender. Assim, é preciso que o professor/escola saiba dosar o que é proposto pelos objetivos educacionais adequando - se as necessidades do aluno.

Diante disso, torna-se necessária uma maior atenção sobre as práticas pedagógicas desenvolvidas pelos professores diante dessa diversidade e um posicionamento da escola ante a superação do racismo. Nessa perspectiva, Gomes pontua:

*Se concordamos que a sociedade brasileira é marcada não somente pela exploração sócio-econômica, mas também pelo racismo, como desconsiderar que a escola, como uma instituição social, não seja marcada por esses fatores? E como não cobrar um posicionamento da instituição escolar diante da realidade de milhares de alunos negros no sentido não apenas de garantir-lhes o direito à Educação e proporcionar-lhes um ensino de qualidade, mas de eliminar práticas discriminatórias? (1996, p. 87).*

Dessa forma, para se efetivar a diversidade sem “pré” conceito é essencial que o professor tenha em mente o que é comum a todos bem como o que é particular do estudante. Daí a importância de se planejar criando diferentes ambientes que propiciem a aprendizagem e dessa forma estimular o interesse de cada um, diversificando também todo seu material pedagógico e didático, trocando informações e opiniões com outros professores, mas sem evidenciar as diferenças dentro da turma cultivando sempre o conceito da flexibilidade e tolerância, onde o importante é não ficar apenas discursando, mas partir de fato para a efetivação.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante da necessidade de se trabalhar de forma mais significativa e sistemática a questão da diversidade étnico-racial com os alunos da E.E.E.F. Margarida Custódio de Souza, elaboramos e executamos o projeto “Diversidade Étnico-Racial na Escola: Convivendo sem Preconceito”, desenvolvendo ações que envolvesse a equipe gestora, professores, alunos e familiares.

O primeiro procedimento para a realização do referido Projeto foi uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão. Foi o primeiro passo para sabermos como em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto. Em seguida, investigarmos como essa temática era tratada na escola. Iniciamos com uma análise do Projeto Político Pedagógico, por meio da qual detectamos que a questão da diversidade precisava ser tratada de forma mais enfática.

Partimos, então, para uma entrevista não-estruturada, com o corpo docente, discente e técnico da escola, com o objetivo de se obter informações acerca do tema a ser trabalhado. A entrevista não-estruturada foi considerada a mais adequada para obtermos as informações necessárias, pois conforme explica Lakatos:

*Nesse tipo de entrevista o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de explorar mais amplamente uma questão. Em geral as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal (2009, p. 199).*

Nessa perspectiva, verificamos como o projeto seria recebido pela comunidade escolar, buscamos saber ainda, de que forma eram trabalhadas as questões relacionadas ao preconceito, ao respeito à diversidade, bem como quais as propostas dentro do âmbito pedagógico para desenvolver ações voltadas a essas temáticas. Diante disso, a abordagem feita neste trabalho caracteriza-se como uma abordagem qualitativa, uma vez que a pesquisa realizada objetiva aferir aspectos qualitativos da questão investigada, não se preocupando com a representatividade numérica, não requerendo, necessariamente, o uso de métodos e técnicas estatísticas na apresentação dos resultados (FARIAS, 2007).

Após discussão e apresentação da proposta do projeto para a comunidade escolar, houve a adesão de todos os segmentos da escola. Para a realização das atividades propostas houve um planejamento sistemático de todas as ações a serem desenvolvidas. Nessa perspectiva, durante todo período de realização do projeto, foram abordados temas que contemplassem a questão racial, o preconceito e a desigualdade. As atividades eram direcionadas no sentido de se atingir os alunos e toda comunidade escolar, procurando sensibilizá-los da importância de se reconhecer as origens e valorizá-las.

Os temas relacionados à diversidade étnico-racial, dentre eles, questões relacionadas à desigualdade, ao preconceito e a necessidade de se cultivar valores étnicos de respeito às diferenças, também foram explorados por meio de palestras proferidas por educadores e especialistas na área, para toda a comunidade escolar.

Os alunos tiveram, ainda, a oportunidade de assistir a documentários que abordavam sobre o tema. Após as execuções, foram organizados debates dos quais os alunos participavam manifestando suas opiniões e experiências acerca da temática em questão. Durante a realização das atividades, houve um momento para a apresentação de dramatizações, teatros, dança afro, roda de capoeira, gincana educativa, confecção de cartazes e murais, conforme fotos em anexo.

De forma criativa, foram apresentadas atividades que ilustravam a diversidade étnica e cultural que constitui o povo brasileiro. Por meio dessas apresentações, os alunos expressaram suas vivências, práticas e saberes sobre a questão étnico-racial, revelaram a importância de personagens que se destacaram na história através de suas lutas e conquistas como Zumbi dos Palmares e outros que são destaques nas artes e nos esportes.

No planejamento pedagógico dos professores foram planejadas peças teatrais sobre a história dos escravos no Brasil, a chegada, como eram tratados e a libertação. Complementando as atividades em sala, foram feitas pesquisas sobre as comidas típicas dos escravos e que ainda fazem parte do cardápio de comidas típicas do povo brasileiro.

O desenvolvimento do Projeto foi possível porque todos que fazem parte da escola sentiram a necessidade de se trabalhar os valores étnicos e raciais com os alunos, visando um ensino de respeito às diferenças, o resgate da auto-estima e a construção da identidade dos alunos.

Foi muito gratificante acompanhar e subsidiar todo o trabalho, uma vez que contamos com o estímulo e a participação de todos nas diferentes fases de execução. O “encerramento” das atividades ocorreu no dia da Consciência Negra, com um momento de socialização entre toda equipe escolar, pais, alunos, palestrantes e convidados que degustaram de comidas típicas como cocada, bolo de mandioca, feijoada e vatapá.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao discutir a relação escola/cultura/sociedade, não pode desconsiderar que a questão racial assume um lugar de destaque na formação da nossa sociedade. A sociedade brasileira teve as suas bases econômica, social e cultural construídas sobre o trabalho escravo, e a negação da cultura negra foi um dos principais enfoques no processo de construção da tão propalada identidade nacional.

No entanto, embora vivamos num país com grande diversidade racial, é possível observar que existem muitas lacunas nas práticas pedagógicas, nos conteúdos escolares, no que se refere às referências históricas, culturais que dêem embasamento e explicações que possam favorecer não só a construção do conhecimento, mas também a elaboração de conceitos que possam contribuir para a valorização e respeito às diferenças. Corroborando com essa idéia, Bhabha afirma:

---

*A diferença histórica e cultural é outro princípio pedagógico. Nesse quadro, a diferença racial ou étnica se mantém ao se redefinir em variados contextos históricos e geográficos. A diversidade cultural contempla as culturas no seu sentido empírico, reconhecido; a diferença é o processo de enunciação da cultura que resulta em uma classificação de culturas como legítimas e de outras como subalternas (BHABHA apud NUNES, 2006, p. 153).*

Partindo desse princípio, torna-se compreensível que resgatar a diferença cultural como pressuposto de uma educação anti-racista significa explicar a maneira como as desigualdades são construídas e, assim, ir em busca da igualdade enquanto possibilidade de considerar o respeito à pessoa humana na apreciação do que lhe é devido.

Um dos objetivos do projeto consistia, justamente, no resgate dessa diferença por meio do reconhecimento das origens, transmitindo aos alunos que para viver democraticamente em uma sociedade plural como a nossa, é preciso respeitar e valorizar a diversidade étnica e cultural que a constitui. Por sua formação histórica a sociedade brasileira é marcada pela presença de diferentes etnias, grupos culturais, descendentes de imigrantes de diversas nacionalidades, religiões e línguas.

O problema que se coloca ao professor é pensar o aluno dotado de uma identidade construída histórica e socialmente. Daí a importância não só de trazer o seu cotidiano para o interior da escola, mas também a história e o desafio de conhecer e respeitar a diferença cultural e a heterogeneidade de experiências sociais. “A escola é uma instituição privilegiada, na medida em que possibilita o contato entre atores com diferentes visões de mundo, podendo promover o seu encontro e a troca de significados e vivências” (GOMES, 2006, p.86).

Estas posições podem ter implicações e conseqüências importantes para a prática escolar. O desenvolvimento do projeto, com base nesses princípios, exigiu que o planejamento pedagógico dos professores fosse executado de forma interdisciplinar atendendo a uma proposta de ensino aprendizagem significativa. Consequentemente, percebemos uma melhora no índice de aprendizagem, pois após o projeto os alunos participaram com mais entusiasmo das atividades propostas em sala de aula.

A obtenção desses resultados correspondeu exatamente à proposta do referido projeto, uma vez que as temáticas e atividades sugeridas visavam afetar o cotidiano escolar, provocando alterações que serão mais ou menos visíveis em curto e médio prazos, no que diz respeito ao reconhecimento das semelhanças e diferenças étnicas, sociais e culturais, de dimensão cotidiana existente no grupo de convivência escolar. Nessa perspectiva, a sala de aula passa a ser mais um dos espaços que, de acordo com o projeto político pedagógico da escola, movimentam e dão corpo às propostas em curso.

Estimular a escola na construção coletiva de um projeto educacional de inclusão social na perspectiva da diversidade cultural é uma forma de dinamizar a proposta pedagógica para que a tarefa de ensinar possa se atrelar à complexidade da realidade em que os educandos estão inseridos. Problematizar o envolvimento do sujeito aprendiz com uma realidade educativa requer, um primeiro momento, que toda a problematização desta relação ser/estar no mundo, decorra

*[...] exatamente do caráter histórico e da historicidade dos homens. Por isto mesmo é que os reconhece como seres que estão sendo, como seres inacabados, inconclusos, em e com uma realidade, que sendo histórica também, é igualmente inacabada. [...] Daí que seja a educação um que fazer permanente. Permanente na razão da inconclusão dos homens e do devir da realidade (FREIRE, 1983, p. 83).*

Nesse sentido, construir algumas diretrizes que contemplem a educação para as relações raciais requer o reconhecimento da escola como espaço de sociabilidade onde haja a possibilidade de todos construírem suas identidades individuais e coletivas, garantindo o direito de aprender e de ampliar seus conhecimentos, sem serem obrigados a negar a si próprios ou ao grupo étnico-racial a que pertencem. É na perspectiva da valorização da diversidade que se localiza o trabalho com a questão racial, tendo como referência a participação efetiva de sujeitos negros e não-negros.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda há muitos caminhos a serem percorridos, contudo, por meio das reflexões e ações promovidas pelo projeto, acreditamos ser possível contribuir para a construção de uma educação que seja geradora de cidadania, que atenda e respeite as diversidades e peculiaridades dos nossos educandos, enfim buscamos contribuir para a adoção de práticas educativas mais inclusivas.

Nessa perspectiva, partimos do princípio de que visualizar as diferenças e a partir delas articular as práticas pedagógicas, além de ser uma forma de respeito humano, é também, uma forma de promover a igualdade. Para isso, entendemos que é fundamental que os professores e professoras participem ativamente na escolha, seleção e organização dos temas que possam integrar o projeto político pedagógico da escola, é um desafio cujo êxito depende da adesão de todos.

É necessário, portanto, que a questão do racismo seja apresentada à comunidade escolar afim de que todos sejam instigados a repensar os paradigmas adotados. Emerge desse pensamento a idéia de que não existe uma única forma

de ser e estar no mundo, mas múltiplas formas que vão se tecendo por nós, pelos outros e pela nossa interação com o mundo, haja vista que a história e a cultura negras estão na escola pela presença dos negros que lá se encontram. Contudo, direcionamos nosso olhar no sentido de identificar se essa diversidade é devidamente valorizada dentro dos projetos pedagógicos, currículos ou materiais didáticos, de forma contextualizada e explícita.

Um possível caminho é a elaboração de projetos e atividades educacionais que busquem a valorização da diversidade cultural e étnico-racial. Entretanto, é importante que essas iniciativas não sejam isoladas, mas que tenham continuidade e que se tornem visivelmente significativas.

Nesse contexto, este trabalho aponta que por meio de ações que fortaleçam o Projeto Político pedagógico da escola é possível garantir condições para que os alunos possam conceber a escola como um espaço de socialização, onde as relações interpessoais, os conteúdos e as práticas pedagógicas constituam um diálogo entre as diferentes culturas, evidenciando as diferentes histórias, origens e as contribuições dos negros na formação do povo e da cultura brasileira.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade. *Orientações e Ações para a Educação das Relações Étnico-Raciais*. Brasília: SECAD, 2006.
- BRASIL. *Parâmetros Curriculares Nacionais: História, Geografia. Secretaria de Educação Fundamental*. Brasília: MEC, 1997. Vol. 5 e 10.
- CAMPOS, Maria Malta. *As lutas sociais e a educação*. Cadernos de Pesquisa. São Paulo, Fundação Carlos Chagas, n. 79, 1991.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. São Paulo: Paz e Terra, 1983.
- GOMES, Nilma Lino. *Escola e Diversidade Étnico-Cultural: um diálogo possível*. In: DAYRELL, JUARez (Org.) *Múltiplos Olhares sobre Educação e Cultura*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1996.
- GONÇALVES, Maria A. Rezende (Org.) *Educação e Cultura: pensando em cidadania*. Rio de Janeiro: Quartel, 1999.
- LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2009.
- NUNES, Geogina Helena. Educação Quilombola. In: *Orientações e Ações para a Educação das Relações Étnico-Raciais*. Brasília: SECAD, 2006.
- RADESPIEL, Maria. *Alfabetização sem Segredos: Temas Transversais*. Contagem, MG: Editora IEMAR, 1998.
- SILVA, Tomaz Tadeu. *Identidade e Diferença; a perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis/RJ. Vozes, 2007

# Capítulo 10

## Gestão democrática e autonomia financeira na escola pública: avanços e retrocessos

Clarides Henrich de Barba  
Alaíde Saraiva de Lima  
Ana Maria da Nóbrega  
Eliane Maciel Souza Belarmino

### INTRODUÇÃO

A gestão democrática na escola pública é concebida como um instrumento metodológico que a escola vem realizando com toda a equipe gestora e comunidade escolar de forma participativa e objetiva com a finalidade de construir um processo democrático dinâmico e contínuo de esforço e coletividade visando à autonomia de todos os integrantes da Instituição escolar. Percebe-se que por intermédio da participação ocorre uma participação na aplicabilidade dos recursos financeiros, a execução e avaliação das ações pedagógicas, contribuindo para melhoria do ensino aprendizagem dos discentes.

A Escola autônoma não é uma escola sem regras ou sem controle do Estado, ela é uma escola autônoma que se deseja caminhar para se tornar cidadã e necessita compreender que a sua autonomia de limita a estabelecer normas e regras pelas quais será gerida, de forma democrática com a participação de todos os atores envolvidos em suas ações educacionais, porém, essas regras e ações estarão sujeitas a uma lei maior: a Constituição Federal e a LDB vigente, além das normas do Conselho Nacional (CNE) e do Conselho Estadual de Educação – CEE de seu Estado.

Para conhecer e melhorar fundamentar este estudo foram feitas pesquisas em duas escolas públicas estaduais, e o confronto com experiências vivenciadas nas: Escola Estadual de Ensino fundamental e Médio John Kennedy e a Escola Estadual Tancredo de Almeida Neves, onde foram entrevistados professores (APP), foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas onde se indagou sobre:

funcionamento e gerenciamento, vantagens e desvantagens, avaliação sobre “dinheiro na escola”, oriundo dos Programas: Plano de Desenvolvimento da Escola/Programa de Melhoria da Escola (PDE/PME), Programa Dinheiro na Escola (PDDE), Programa Nacional de Alimentação Escolar (PENAE), Programa Financeiro Escolar (PAF), e Programa de apoio Financeiro (PROAFI). Sendo o primeiro e segundo de verbas Federal com contrapartida Estadual, e o terceiro com verbas exclusivas do Governo Estadual.

### GESTÃO DEMOCRÁTICA E AUTONOMIA FINANCEIRA

O entendimento das novas exigências educacionais causadas pelo impacto das atuais transformações econômicas, políticas, sociais e culturais necessárias se fazem à implantação e mudanças mais profundas na escola, que possibilite uma melhor adequação às novas demandas sociais proporcionando uma educação de qualidade que requer modificações de gestão das organizações escolares.

No ano de 1995 o Ministério de Educação e Cultura (MEC) por intermédio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) deu início ao Programa de Manutenção de Desenvolvimento do Ensino (PMDE) que promove o repasse de recursos financeiros da União diretamente às escolas públicas do Ensino Fundamental, com isso surgem gestores de suas disponibilidades.

A intenção é que a aplicação dos recursos financeiros públicos recebido pela própria escola seja direcionado ao ensino de qualidade com base no Projeto Político Pedagógico (PPP). Os recursos provenientes do MEC, Programa de Desenvolvimento da Educação (PDE), Programa de Melhoria da Escola (PME), Programa de Dinheiro na Escola têm por finalidade principal enviar recursos federais diretamente às escolas públicas estaduais e municipais de ensino fundamental, para melhorar o atendimento de suas necessidades básicas. . (MEC/SEB,2004:16p)

As escolas recebem e administram outros recursos do Governo Estadual, Programa de apoio Financeiro (PROAFI), destinado à manutenção e ao desenvolvimento do ensino. Para o recebimento destes recursos, as escolas têm de organizar suas unidades executoras próprias. (MEC/SEB, 2004, p.16).

O valor dos recursos recebidos nas escolas é estipulado de acordo com o número de alunos. A Constituição de 1988, artigo 211, parágrafo 2º, determina a atuação prioritária dos municípios em oportunizar o ensino fundamental, como estratégia de modernização e qualificação do setor educacional. A Lei de Diretrizes e Base da Educação 9394/96 estabelece no artigo 15 que “os sistemas de ensino assegurarão as 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”. (MEC/SEB,2004, p. 16).

A questão da descentralização se coloca não como uma ação dissociada do compromisso com a qualidade e a equidade, mas como uma possível estratégia mediadora para o alcance dos objetos educacionais. A descentralização constitui um movimento de recuperação do poder de decisão, ato público voltado para um fazer pedagógico, consciente e comprometido. Diferente da desconcentração um mero deslocamento do centro de decisão sem modificações significativas na estrutura de ensino.

Costa *et al.* (1997, p. 13) discutem os conceitos de descentralização e desconcentração, considerando o primeiro como “a redistribuição – entre instâncias governamentais, entre poderes estaduais e entre o Estado e a sociedade – de competências, recursos e encargos originários dos organismos centrais”, e o segundo como “as perspectivas ou política que tem como finalidade transferir o espaço de decisão do nível central para as unidades executoras”.

Atualmente as escolas da rede pública gerenciam vários recursos financeiros, tais como: PROAFI do Estado de Rondônia, PDDE, PME, PANAE, recursos esses repassados pelo MEC com a contra partida do Governo do Estado, para que as escolas utilizem na manutenção de desenvolvimento de ensino. Um aspecto importante neste tipo de gestão conferido as escolas é o ganho do poder das escolas para decidir sobre a locação de recursos de acordo com as necessidades reais da comunidade na qual a escola está inserida, apesar desse “poder” ser relativo.

Ao considerar que a escola tem o poder de decisão é livrá-la das armadilhas que constituem os entraves para a realização de seus projetos, sobretudo com o diretor, pois se espera que ele seja capaz de gerenciar a escola articulando a comunidade interna e externa com objetivo de conseguir apoio necessário para executar os projetos de interesse com a comunidade, como por exemplo, os do eixo financeiro.

A administração pública passa por uma grande transformação, tanto como macro como de micro sistema e o diretor como administrador público está vivenciando na prática estas transformações. Os cursos como Gestão Escolar que visam à formação de gestores proporcionam a melhoria continuam existindo e estão longe de serem superadas, não só pelo impacto das transformações sociais, mas pela burocracia impostas pelos mantenedores das Instituições Públicas.

Os vários benefícios que o programa “dinheiro na escola” podem gerar para comunidade escolar são aquisição de materiais para a implementação do processo ensino-aprendizagem, melhoria do espaço física da escola e dos recursos humanos.

Nesse aspecto, este trabalho só se concretiza quando o gestor tem domínio do progresso de gerência dos recursos financeiros aplicando no cotidiano estes conhecimentos. O grande problema em foco da gestão democrática é saber como o diretor está lidando com a gestão financeira na escola, ao mesmo tempo em que precisa continuar coordenando as atividades administrativas e pedagógicas para assegurar uma educação de qualidade à sua comunidade escolar.

A importância da análise de experiências em construção reside na explicação da evolução das práticas e de seu momento atual, suas dificuldades e avanços na relevância do papel do diretor e na liderança do progresso que gerencia.

O conceito de autonomia da escola, além de ser complexo é uma abordagem nova dentro das instituições. E vem manifestando como um dos aspectos mais importante sob diferentes pontos de vista de entendimento, tanto pelo macro sistema como parte das instituições e, por ser complexo, merece um estudo através de referenciais teóricas que possam propiciar maior e melhor compreensão sobre essa nova abordagem nas instituições.

Moreira (2000) entende que a clareza e a compreensão do conceito são de máxima importância para a construção de um caminho, pois muitas vezes, o conceito chega a ser muito longe da prática do cotidiano escolar, devido as mais variadas concepções que foram desenvolvidas.

Tratando da mesma questão, Gadotti (1990) entende que a autonomia da escola depende, em boa parte, da “compreensão” da administração da unidade escolar enquanto local de trabalho. A autonomia da escola pode ser vista nas perspectivas de autonomia filosófica, política, administrativa, pedagógica e didática. A autonomia filosófica diz respeito ao estabelecimento de valores, a autonomia política é entendida como autonomia frente à política educacional; a administrativa refere-se à forma de operacionalização dos objetivos político-filosóficos, e a pedagogia trata da capacidade de definição do currículo escolar, e por último a autonomia didática trata das atividades-fins, isto é, está relacionada às atividades de ensino-aprendizagem. (MECHIR, 1999; GADOTTI, 1999). Para eles não há uma autonomia integral, pois ambos entendem que quem custeia a escola pública somos nós, e que temos o direito de traçar seus caminhos.

Bacilar (1997) entende que a autonomia da escola implica em três aspectos distintos: o pedagógico, o administrativo e o financeiro que se completam na dimensão da ação da escola. Nesse aspecto, Sinder (1995) reafirma a importância da descentralização administrativa e a importância da escola programar a sua política educacional, tendo como suporte a descentralização, que somente ocorre quando o poder sobre o que é realmente no campo pedagógico e administrativo se instala na escola. Só se considera a escola como eixo central do processo educacional e os estudantes e professores seus sujeitos.

O estudo dessas concepções leva a entender que uma gestão autônoma viabiliza a nova política de gestão educacional. Implementada pelos governos, por meio de uma ação colegiada e integrada pelo projeto político pedagógico numa perspectiva de gestão democrática, pela ação reflexão coletiva com a maior participação da comunidade e em longo prazo poderá transpor uma verdadeira autonomia. Contudo, o que se vê é um forte nível de dependência aos órgãos superiores e não uma descentralização, que implica a liberdade de organização do sistema escolar voltada ao progresso grau de autonomia pedagógica, administrativa e gestão financeira.

Acreditando na importância da gestão democrática fundamentada nas autonomias pedagógica, administrativa e financeira para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem e, interessadas em conhecer e compreender como outras escolas estão vivenciando esta fase de construção de autonomia de gestão financeira e como estão sendo gerenciados esses recursos, ou seja, os programas de “dinheiro na escola” tendo como principais fontes às experiências dos gestores administrativos, pedagógicos e de pais de alunos e professores participantes das APP da Escola pesquisadas. Fez-se também uma análise comparativa dessas experiências e vivências com as práticas na Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio “John Kennedy”, pelos gestores.

## O CAMINHO DA PESQUISA

Para a realização desta pesquisa buscamos fundamentação metodológica numa abordagem de pesquisa qualitativa, utilizando-se entrevistas semi-estruturadas, além de pesquisas bibliográficas onde puderam ser conhecidas literaturas existentes sobre o assunto deste trabalho. A técnica de entrevista semi-estruturada foi adotada por permitir flexibilidade proporcionando um clima menos formal, dando oportunidade ao entrevistado para sentir-se à vontade expressando-se livremente. Através do roteiro desta entrevista buscou-se dar certa unidade no processo, e para cada entrevistado trabalhou-se no sentido de

enriquecer as perguntas, mas sempre procurando manter uma atitude espontânea e natural e evitando fazer juízo de valor.

Após primeiro contato com as pessoas que seriam entrevistadas, quando se apresentou o propósito deste estudo, retomou-se àquelas escolas para a realização das entrevistas, tendo como recurso um roteiro, que deveria servir como pesquisa básica para que pudesse obter informações precisas e fidedignas, para isto procurou-se criar um clima de empatia, procurando fazer com que o entrevistado senta-se à vontade, usasse de espontaneidade, procurou-se saber ouvir, ver comunicativo e estar sempre atento às respostas e sempre procurar fazer com que o diálogo (entrevistador-entrevistado) não fugisse dos propósitos pré-estabelecidos para a realização desta pesquisa. Nas entrevistas, foi solicitada a proposta de mudanças para melhorar o gerenciamento desses recursos.

#### GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICA: RESULTADOS

Na aplicação das questões referente ao “funcionamento e gerenciamento dos recursos financeiros da escola”, com exceção de um pai da Associação de Pais e Professores (APP) de uma escola pesquisada, todas as demais entrevistas restringe-se em dizer que o gerenciamento desses recursos eram feitos pelo diretor e pela APP, enquanto esse pai enriquece sua resposta detalhando a origem dos recursos e os procedimentos do gerenciamento.

Percebeu-se que a Escola Estadual John Kennedy e a Escola Estadual Tancredo de Almeida Neves não implantaram o Conselho Escolar, órgão colegiado para o desempenho de funções normativas, deliberativas, e de fiscalização de todas as ações da escola, visando promover a participação da comunidade escolar nos processos de administração e gestão escolar, buscando assegurar a qualidade do trabalho geral da escola, ou seja, dos seus eixos administrativos, pedagógicos e financeiros.

Nas questões referentes às “Mudanças na escola como conseqüências da autonomia financeiro. A resposta desse quesito priorizou a melhoria do espaço físico, da qualidade da merenda escolar, a aquisição de recursos didático-pedagógicos. Nesse contexto a Escola John Kennedy acrescentou o investimento de recursos na formação continuada de seus educadores, quando oferece programa de capacitação, incluindo cursos de relações humanas e desenvolvimento pessoal. É bem verdade que a autonomia financeira ainda está dando os primeiros passos para a sua conquista, falta muito para que a escola possa de fato e de direito, caminhar para a sua autonomia administrativa, pedagógica, considerando eixos básicos da descentralização.

Do mesmo modo, as questões referentes “As vantagens e desvantagens dos recursos financeiros administrativos diretamente pela escola”, pode-se observar que para uma melhor visualização e compreensão as opiniões sobre este quesito foram destacadas em um quadro com respeito às expressões dos entrevistados.

Quadro 1: Vantagens e Desvantagens dos Recursos Financeiros Administrativos

1-Vantagens	2-Desvantagens
<p>“Autonomia da escola em poder comprar o material necessário”            “Escolher a melhor medida para o aluno”.</p> <p>“Vantagens notórias quando falamos de uma centralização de aquisição de materiais, serviço e produtos.”</p> <p>“Vantagens para fazer planejamento para comprar e gastos dos recursos.”</p> <p>“Melhorou nossa escola como um todo, tanto física, administrativa e pedagógica.”</p>	<p>“Autonomia restrita em função dos projetos e programa já pré-determinado quando ao uso dos recursos financeiros”.</p> <p>“Os valores repassados são insuficientes para atender o número de aluno, estabelecido atendidos pela escola”.</p> <p>“No PROAFI a desvantagem refere-se ao impedimento de aquisição de material permanente.”</p>

*Fonte: Quadro organizado pelos autores.*

A análise aqui é iniciada com interpretação sobre autonomia escolar, gestão democrática, processo de descentralização e autonomia escolar.

A Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional determina em seu artigo 12, que são incumbências dos estabelecimentos de ensino “elaborar e executar sua proposta pedagógica” (inciso I), e “administra seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros” (inciso II). A administração desses recursos financeiros e o objeto desde estudo e neste quesito procuraram-se conhecer as vantagens e desvantagens do gerenciamento da escola, dos recursos financeiros dos Governos Federal e Estadual, recursos esses para as escolas que ministram o ensino fundamental.

Nas falas demonstradas percebe-se que a maioria dos entrevistados vêem como aspectos positivos, (vantagens) questões de “autonomia” relacionada ao poder da escola em “fazer compras e gastar os recursos” deixando-se de lado a questão da qualidade do ensino e de aprendizagem, como que a fala de ênfase neste aspecto deixasse claro que as “vantagens notórias (...) de uma centralização de aquisição de materiais, serviços e

produtos” (VEIGA, 2001, p.163), ainda não atingiram o progresso desejável para finalidade maior da escola que é o ensino.

Com referência aos aspectos negativos (desvantagens) expressos pela fala dos entrevistados pode-se destacar: “autonomia restrita (...) pré-destinação dos recursos repassados insuficientes”, “burocracia na prestação de contas”. Aqui volta a questão da autonomia da escola que para a Lei de Diretrizes de Base da Educação (Nº 9394/96) refere-se “à construção da identidade institucional, constituída pela formação da capacidade da escola elaborar o seu projeto educacional, em gerenciar diretamente os recursos destinados ao desenvolvimento e manutenção do ensino e a executar os mesmos pela adoção da gestão compartilhada”.

Quanto às expressões “autonomia restrita”, “pré-destinação dos recursos” e “burocracia na prestação de contas” são fatores centralizados e “amarrados” em aspectos legais (LDB n.º 9394/96 – Artigo 12 e 15), no artigo 12 a centralização encontra-se estabelecida e no artigo 15 onde as “restrições são amarradas” pela expressão: “(...) e de gestão financeira, observada as normas gerais de direito financeiro público”. Daí o resultado de “burocracia na prestação de contas que afasta os pais da participação desse processo”.

Nas questões referentes à “avaliação dos Programas PDE/PME, PNAE, PDDE, PROAFI e PAF”, pode-se observar de modo geral estes programas foram avaliados pelo entrevistado como “è bom porque a administração escolar melhorou com as reformas nas salas de aula, merenda escolar, não faltando materiais para as atividades”<sup>7</sup> e mais “são bons, mas particularmente penso que os rigores adotados para uso benefício dos programas descredibilizam a competência e a criatividade das equipes gestoras administrativas e dos próprios docentes da Escola”<sup>8</sup>. Portanto, estas falas, refletem o conceito “BOM” atribuída pelos entrevistados aos programas relacionados. E aqui, mais uma vez, não se observa ênfase alguma no aspecto pedagógico, ou seja, relacionando a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. Na segunda fala, o entrevistado refere-se aos “rigores adotados para uso-benefício” atribuindo-os como falta de credibilidade por parte dos órgãos mantenedores das escolas, aos gestores administrativos e docentes. Esses “rigores adotados” já foram citados no item sobre a concepção de “autonomia restrita”.

Questionamento 5 - Sugestões para a melhoria do gerenciamento dos recursos financeiros na escola.

7 Fala de um membro da APP – Escola John Kennedy.

8 Fala do Presidente da APP.

As sugestões variavam bastante, mas o destaque é para três falas:

- *Nós mudaríamos a burocracia na prestação de contas e nas compras de materiais, e deixaria as demais verbas, ou seja, PME, PROAFI, no mesmo sistema do PDDE<sup>9</sup>*

- *Mais uma vez podemos sentir as opiniões críticas referentes à gestão desses recursos, no tocante ao descontentamento relacionado à prestação de contas e as restrições às rubricas (elementos de despesas) que limitam a utilização dos recursos, apenas a compra de materiais permitidos e não os necessários para manter a escola em funcionamento.*

- *Sugerimos três gestores: um administrativo, um pedagógico e um financeiro, eliminando a figura do vice-diretor para melhor gerenciar a escola como um todo e não acumular as funções; fazendo assim, uma administração compartilhada.<sup>10</sup>*

Entendemos nestas falas que os entrevistados ainda não entenderam que o trabalho de gestão não cabe a separação de tarefas administrativas e pedagógicas como costuma acontecer; a divisão dessas tarefas é inaceitável, é preciso conjugar todas essas tarefas, provendo todas as condições necessárias para que o trabalho pedagógico venha desenvolver-se da melhor forma possível com a organização das ações estabelecidas em conjunto com a comunidade escolar, pois o trabalho educativo é construído por ação conjunta dos vários trabalhadores atuantes nesse processo. Criar diretor para cada eixo pode significar divisão de trabalho, fugindo à questão de partilha de responsabilidades.

A fala de um sujeito entrevistado representa bem este processo:

*Acreditamos que o melhor de todos os empecilhos da equipe gestora (Direção e membros da APP) é não possuir pessoal disponível, bem como a locomoção desse pessoal, para maior participação, melhor fiscalização e mais satisfação no cumprimento de suas funções (...). Ora, se a comunidade 'colabora' com a fiscalização de recursos repassados pela União, pelo Estado ou Município, porque estes não podem 'colaborar' com a comunidade? Assim, como sugestão imediata eu disponibilizaria, aos membros das APPs, o passe livre em coletivos e/ou ajuda de custo àqueles que possuem condução própria, evitando somarem mais despesas dentro de seus orçamentos familiares.<sup>11</sup>*

Esse entrevistado trata de um dos fatores – acredita-se ser o principal – que emperram uma maior integração entre escola e comunidade local, que é o fator sócio-econômico. O brasileiro é solidário, Os pais acreditam na escola, eles demonstram interesse em participar das ações da instituição, em ser voluntário, em ser “amigo da escola”. Mas quando se trata de ação continuada que, exige assiduidade na escola, exigindo constante deslocando lar-escola-lar, e fator econômico pesa. As propostas aqui sugeridas são

9 Fala de um pai.

10 Fala de um membro da comunidade.

11 Fala do locador da cantina.

muito variadas, é preciso que os gestores dessa escola faça alguma coisa, como por exemplo: levar propostas aos órgãos competentes, ou seja, a mantenedora e não deixando que caiam ao vazio.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões e estudos feitos sobre o tema acima citado são frutos de pesquisas e da necessidade de mudanças advindas da complexa sociedade na qual a escola se insere. Para melhorar a qualidade do ensino e elevar o desempenho do trabalho, a escola busca espaço em uma sociedade de conflitos, adequando-se e buscando às novas formas de gerir seus recursos. As diversas experiências e vivências na praticidade do gerenciamento dos recursos financeiros das três escolas públicas estaduais, analisadas estão bem correlacionadas; a falta de ênfase no aspecto pedagógico é fator predominante destas escolas, deixa do implícito a falta de progresso voltado para a melhoria do processo ensino e da aprendizagem, entendendo-se que a “autonomia” da escola na gestão de recursos financeiros pouco tem contribuído para o desenvolvimento da qualidade do progresso do mesmo.

Como avanços à predominância foram o aspecto das melhorias da qualidade do espaço físico das escolas e o poder de compras proporcionado às escolas. E como principais entraves aparecem o descontentamento com o valor dos recursos repassados, com as restrições na autonomia desse poder de compra e a burocracia na prestação de contas desses recursos. As sugestões dadas foram voltadas para as soluções destes entraves, mas vale registra a sugestão de um pai, membro da APP de uma escola, que propõe a união, estado e ou município, a colaboração financeira para os membros da comunidade escolar, no sentido de proporcionar incentivo e condições para maior participação nas ações desse gerenciamento escolar.

Como resultado desse estudo fica a compreensão de autonomia financeira ainda estar para ser conquistada, e de que a gestão democrática é um ato que se conquista, portanto, não se faz por imposição e criação de atos normativos; esta gestão colegiada necessitando da presença da sociedade organizada na escola, uma participação e acompanhamento das ações educacionais. Fica entendido que o gerenciamento de uma gestão democrática exige profissionais competentes com consciência crítica do trabalho a ser desenvolvido na escola, que realize um planejamento e uma ação participativa e coletiva em que a avaliação dos resultados envolva todos os responsáveis pela função maior da escola: o ensino-aprendizagem, a ampliação do acesso a todos no que se refere à tomada de decisões e a flexibilidade para gerir os recursos financeiros com toda a comunidade escolar.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Educação. *Boletim técnico FUNDESCOLA*. Ano IV, número 32, Brasília, 1999.
- BRASIL. Ministério da Educação *Boletim técnico FUNDESCOLA*. Ano V, número 35, Brasília, 2000.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. *Manual de Orientações para Assistência Financeira a Programas e Projetos Educacionais*. Brasília: FNDE, 2004.
- FERREIRA, Neusa S. Carapeto. *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 2000.
- GADOTTI, Moacir. *Escola Cidadã*, São Paulo: Cortez, 1999.
- REVISTA GESTÃO EM REDE. nº 19, São Paulo : maio, 2000.
- REVISTA ESCOLA. *Uma linha direta com o professor*. São Paulo: ano 1, novembro, 1996.
- SAVIANI, Dermeval. *Escola e Democracia*. São Paulo: Editora Autores Associados, 1997.
- SILVA, Jair Militão. *Da Autonomia da Escola Pública*. São Paulo: Papirus Editora, 2000.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez, 1996.
- VEIGA, I. P. A. *Escola Espaço do Projeto Político Pedagógico*. Campinas: Papirus, 2001.



# Capítulo 11

## A gestão escolar e o desafio da (in)disciplina na escola

Irmigardd Margarida Theobald  
Ivanete Coimbra da Silva  
Lucilene Ugalde da Silva

### INTRODUÇÃO

O interesse em abordar o ambiente comportamental e organizacional de uma escola surgiu da necessidade de compreender as relações que se estabelecem no interior das instituições de ensino

Numa instituição escolar, o projeto político pedagógico é a chave da gestão escolar. A cada ano ele deve ser revisto e, em alguns casos, reformulado. Só da prática surgem novas idéias que, por sua vez, alimentam novas práticas e assim sucessivamente. Graças às inovações provocadas pela popularização dos computadores, a escola está deixando de ser apenas o local onde se acumulam conhecimentos, que tem no professor o depositário da sabedoria e no estudo, um fim em si mesmo. Agora, é preciso transformá-la num ambiente voltado à reflexão. Nesse sentido, o papel do educador passa a ser o de mediador e facilitador. Cabe a ele criar situações de aprendizagem que possam servir ao educando para o resto da sua vida.

A disciplina pode ser concebida como uma técnica de exercício de poder, não inteiramente inventada, mas elaborada em seus princípios fundamentais durante o século XVIII. Nesse sentido, falar de indisciplina é evidenciar o não cumprimento de regras estabelecidas.

A disciplina também pode ser vista como o controle do indivíduo no tempo. No entanto, aplicar esse conceito em educação é um tanto quanto perigoso. É freqüente a afirmação, por parte dos professores, que os alunos de hoje são indisciplinados, evocando um saudosismo de uma suposta educação de antigamente, que estabelecia parâmetros rígidos para o uso do corpo e da mente.

Por outro lado, certos comportamentos podem ser considerados por alguns professores como indisciplina, enquanto que, para outros, correspondem apenas a um excesso de vitalidade. Assim, a suposta indisciplina não estaria no aluno, sendo na realidade um sintoma de uma escola incapaz de gerir e administrar novas formas de existência social concreta, que surgem no seu interior, em decorrência das transformações do perfil de sua clientela.

Por isso que o Projeto Político Pedagógico da escola deve estar atento a todos ângulos, e a questão da disciplina é de fundamental importância, e deve ser vista por todos que integram a equipe escolar como algo a ser vencidos pelo afeto, carinho, e não pela punição, etc.

A indisciplina na escola está na ordem do dia. As preocupações de professores, pais e educadores em geral, relativos aos comportamentos escolares dos alunos, têm sido consideráveis nos últimos anos.

Constata-se que no contexto educativo, a indisciplina contribui para a exclusão escolar, gerando um problema social grave. Para Aquino (1996, p. 40), “embora o fenômeno da indisciplina seja um velho conhecido de todos, sua relevância teórica não é tão nítida”.

A origem dos comportamentos ditos indisciplinares pode estar em diversos fatores: uns ligados a questões relacionadas ao professor, principalmente na sala de aula; outros centrados nas famílias dos alunos; outros verificados nos alunos; outros gerados no processo pedagógico escolar; e outros alheios ao contexto escolar.

## CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO – PPP

Etimologicamente, projeto pedagógico compreende um trabalho conjunto, pensado e elaborado em favor do bem comum. Uma proposta para o progresso de uma escola. O termo projeto é de origem latina: *projecto*, cujo significado é “lançar para a frente, fazer pulsar a partir de dentro, arremessar, afastar”; e o pedagógico vem do grego *paidagogikós*, que significa “cuidar de uma doença”. *Paidagogikós*, por sua vez, deriva do termo *paideía*, que corresponde a “educação, ensino, exercício com as crianças, método de ensino, formação, conhecimento, arte de fazer qualquer coisa”, do qual advém o termo *paidagogía*, que significa “direção de crianças, educação, cuidado de um enfermo” (LOURENÇO et. Al., 2003, p. 2).

Além destes termos, “projeto” e “pedagógica”, Veiga (2002) aborda também o enfoque “político”, traduzido pela busca um rumo, de uma direção, por

meio de uma ação intencional, que possui sentido explícito, um compromisso definido coletivamente. Assim, todo projeto pedagógico de escola é um projeto político, porque além de ser pedagógico no “sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas” para atingirem os propósitos e intencionalidades almejados, também está intimamente ligado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. Assim, a projeto político-pedagógico (PPP) compreende a construção coletiva, “dos atores da Educação Escolar”, resultando na tradução que a Escola faz de suas finalidades, a partir das necessidades que lhe estão colocadas, por todos os agentes envolvidos no processo da educação democrática: professores/alunos/equipe pedagógica/pais, mediante os recursos de que dispõe (PIMENTA, 2002). Gadotti (1994) elucida que a construção do projeto compõe a direção política, o rumo, norte, por esse motivo, a construção do projeto é um inconcluso, “uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola”.

Os elementos são mutáveis, modificam-se de ano para ano, no mesmo ano, de Escola para Escola, na mesma Escola. Por isso, a equipe vai depurando, explicitando e detalhando a inserção da Escola na transformação social.

Assim, o projeto político-pedagógico vai ficando consistente e sólido à medida que vai captando sistematicamente a realidade na qual se insere. Motivo pelo qual, a realização contínua de diagnósticos abertos dessa realidade é um instrumental importantíssimo para essa construção, pois constata a realidade, permitindo a leitura e a interpretação, supondo conhecimento/posicionamento teórico/prático da equipe (ROSSI, 2003).

Nesse contexto, Lourenço et al. (2003, p. 2) elucidam: O PPP figura como pré-requisito básico para que alguém faça parte do corpo docente ou até mesmo da equipe administrativa, “visto que nenhuma atividade educacional pode ser feita a esmo, sem referência ao que a instituição como um todo se propõe alcançar”.

Assim sendo, a responsabilidade pela construção do PPP não se restringe à direção da escola, pois, na gestão democrática, a escolha da direção se dá mediante o conhecimento da competência e liderança do profissional capaz de executar o projeto coletivo. A criação do PPP precede a escolha de que possa executá-lo, pois a eleição do diretor permite a escolha de um PPP para a escola. “Ao se eleger um diretor de escola o que se está elegendo é um projeto para a escola. Na escolha do diretor ou da diretora percebe-se já o quanto o seu projeto é político”. (GODOTTI, 1994).

Desta forma, para Veiga (1995; 2001), o PPP é político, pelo compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade, e pedagógico, por definir as ações educativas e as características necessárias às escolas para cumprirem seu propósito, sua intencionalidade (unicidade teoria e prática, construção do currículo, qualidade do ensino).

A construção do projeto político-pedagógico implica, sobretudo, no repensar da estrutura política, o que traduz para instituição escolar, um desafio inovador emancipatório ou edificante, tanto na organização do processo de trabalho pedagógico como na gestão que é exercida pelos interessados (ROSSI, 2003).

Considerando que a escola é muito mais que uma instituição reprodutora das relações sociais e valores dominantes, pois figura também como instituição de confronto, de resistir e propor de inovações, a “inovação educativa deve produzir rupturas e, sob essa ótica, procurar romper com a clássica cisão entre concepção e execução”, divisão característica da fragmentação do trabalho. Desta forma, o projeto pedagógico inovador amplia a autonomia da escola, empreendida por meio do intercâmbio e da cooperação “permanente como fonte de contraste e enriquecimento”, que sobrepuja o isolamento e do saudosismo (CARBONELL, 2002, p. 21).

Para Lourenço et al. (2003, p. 2), o PPP compreende o “coração da escola”, um instrumento que engloba o conhecimento que o passado oferta, a vitalidade pertinente ao presente e o anseio da remodelação suscetível no futuro próximo.

Nesse sentido, Vasconcelos (2002) elucida que projeto político pedagógico traduz um plano global da instituição que, sendo processo, implica em elaboração (expressão da identidade, opções, visão, julgamento da realidade e as propostas de ação) que, a partir da realidade, visam à concretização daquilo que se propõe, e realização interativa, a implementação prática do projetado, acompanhado de avaliação.

A construção continuada desse projeto implica no desenvolvimento coletivo do “pensar/escrever o projeto, pensar/aplicar o projeto, pensar/avaliar o projeto e pensar/atualizar o projeto”, as quais não acontecem separadamente, mas se integram, permeadas pela articulação teórico-aplicativa. Daí a importância da sensibilização e organização coletiva da comunidade escolar, porque “sensibilizar é a melhor forma de contar com o envolvimento e a participação de todos, concretizados através da reflexão sobre determinados princípios, como “igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério” (VEIGA, 2002, p. 4).

## A INDISCIPLINA NA ESCOLA

Ao começar sua vida escolar a criança vai iniciar um intenso processo de socialização, deparando-se com uma organização escolar que lhe é desconhecida e com uma série de regras que serão interiorizadas e cumpridas a fim de possibilitar uma relação de convivência. Assim, o aluno terá que aprender as novas regras da organização em que acaba de entrar a fim de se comportar adequadamente nas diversas situações. Contudo, nem todos os alunos que passam pela escola se comportam conforme as normas estabelecidas. Muitos alunos rejeitam os objetivos ou os procedimentos valorizados pela escola e pela sociedade, sendo o seu comportamento visto como indisciplinado. Desse modo, a escola, ao não conseguir realizar a socialização comportamental, cria situações de indisciplina nos seus alunos.

*As crianças populares brasileiras não se evadem da escola, não a deixam porque querem. As crianças populares brasileiras são expulsas da escola, não, obviamente, porque esta ou aquela professora, por uma questão de pura antipatia pessoal expulsa estes ou aqueles alunos ou reprove. É a estrutura mesma da sociedade que cria uma série de impasses e de dificuldades, uns em solidariedade com os outros, de que resultam obstáculos enormes para as crianças populares não só chegarem à escola, mas também, quando chegam, nela ficarem e nela fazerem o percurso que têm direito. (FREIRE, 1998, p.35).*

Para Paulo Freire (1997), um projeto de escola que busque a formação da cidadania precisa ter como objetivos: tratar todos os indivíduos com dignidade, com respeito à divergência, valorizando o que cada um tem de bom; fazer com que a escola se torne mais atualizada para que os alunos gostem dela; e, ainda, garantir espaço para a construção de conhecimentos científicos significativos, que contribuam para uma análise crítica da realidade.

### ANÁLISE E DISCUSSÃO SOBRE A CONSTRUÇÃO DO PPP (ESCOLA PATO DONALD E FREI HENRIQUE DE COIMBRA)

Este estudo possibilitou ao gestor e toda equipe escolar a reflexão do processo que foi construído o PPP/2008 das duas escolas. Um dos aspectos identificados foi que apesar do Conselho Escolar (CE) definir e fazer o convite a comunidade escolar para elaboração do mesmo, na prática a participação ficou resumida simplesmente a um grupo de professores uma vez que o processo ocorria nos dias de planejamento que acontece antes do primeiro dia letivo, já os pais, alunos, comunidade, até funcionários não participavam (talvez por não terem o sentimento de pertencer ao PPP).

A questão que nos propomos a responder foi: como motivar a participação de toda comunidade escolar e como podemos trabalhar para manter uma boa disciplina na escola. Na última reunião do CE em 2008, debatemos a participação da comunidade escolar e construímos o projeto intervenção Participação é atuação. Fortalecendo a Gestão Democrática cujo objetivo geral foi responder: como envolver mais pessoas dos diferentes segmentos da escola na elaboração do PPP em 2009 e chegamos à realidade de assumimos que nós de alguma forma estávamos pacíficos, convidávamos é claro mais precisávamos de mais estratégias.

Resolvemos levar a questão para a base de cada segmento interrogando quais as mudanças/alternativas que poderiam ser feitas. As respostas foram as mesmas: mais diálogo, mais reuniões e participação de todos. O detalhe foi uma mãe que também é aluna da EJA, que falou: “Porque no primeiro dia de aula já não inicia explicando o objetivo da escola, a gestão democrática, apresentando o conselho e convidando todos a ajudarem a escola a funcionar direito?” Pegamos essa fala e planejamentos; o CE e um grupo de professores da escola no primeiro dia de aula/2009, que além das boas vindas, das apresentações, falamos da gestão democrática.

Depois o CE e a gestora da escola com a presença de toda comunidade escolar realizou uma reunião onde falamos da importância de todos contribuírem para o sucesso da escola pública, uma vez que é da responsabilidade de todos e só a parceria entre as instituições Família e Escola possibilita o bom investimento para o desenvolvimento saudável do potencial da criança e do adolescente, para sua formação de cidadania e disciplina. Foi debatido também o entendimento do projeto intervenção Participação é atuação Fortalecendo a Gestão Democrática, oportunamente reforçamos a importância da gestão democrática e os pilares da mesma, com destaque os dois últimos: Eleição direta para dirigentes e vice-dirigente; Conselho escolar (representatividade dos segmentos existente na escola). Todos comprometeram-se em participar de vários momentos: reuniões por turnos e assembléia geral para a elaboração do PPP.

Assim foi realizada uma análise a partir da percepção que os conselheiros têm sobre o processo de produção e implementação do projeto político-pedagógico. Uma vez que os gestores dessas duas escolas e sua equipe pedagógica são formadas, porém estão nos respectivos cargos por indicação política. Além disso, a compreensão deste aspecto se mostrou necessário já que, a exigência legal para a produção e implementação do projeto de forma autônoma e com

a participação de todos os membros da escola, aparentemente imprime uma reorganização geral da escola. Há, neste ponto, a necessidade de fazer uma pequena justificativa para a generalização procedida.

Reconhecemos que há certa heterogeneidade numa unidade escolar, entretanto, há também elementos estruturais que se mantêm ao longo de toda escola. Afinal, as pessoas de todos os segmentos fazem parte de uma única escola, comandada de maneira a garantir uma gestão democrática (que na rede pública não é resultado de uma escolha é hoje uma determinação legal pela LDB 9394/96). Importa-nos, aqui, captar aquilo que no processo de elaboração dos projetos-intervenção e o projeto político pedagógico-2008 e o de 2009 é estrutural porque é o que contém e o que revela o essencial do processo estudado. A apreensão do que é estrutural nos fenômenos e processos sociais é o que nos permite a extensão das constatações de uma para outra parte de um todo, como é o caso ora em pauta.

Decorre daí, a questão que orienta o atual estudo, anunciada da seguinte maneira: como a gestão da escola está comprometida com a construção de um projeto político pedagógico democrático e participativo, que vise à superação de uma organização pedagógica excludente?

As escolas estudadas possuem um projeto político-pedagógico/2009 que contempla, na concepção e execução os fundamentos essenciais para a sua realização, isto é, o caminho percorrido mostra a preocupação constante de instaurar uma nova forma de organização do trabalho pedagógico, possibilitando um confronto com o instituído. Isso significa um largo passo na constituição do seu projeto, a partir da consciência de que a atual estrutura escolar precisa ser alterada.

Uma vez que a concepção de educação, escola, homem e sociedade ganha para ela um novo sentido, a nova estrutura deve, então, corresponder aos novos objetivos que a instituição tem traçado para a educação que desenvolve.

Nesse sentido, as escolas estudadas consideram que o projeto seja a sua diretriz política, mais do que isso, que ele possa gerar políticas no seu interior, causando interferências no processo pedagógico, respaldado por uma análise contínua da conjuntura política e educacional. Além disso, ela entende que a gestão democrática só tem sentido com a participação efetiva de todos os “atores” presentes na escola. Apesar desse visível esforço que a escola vem despendendo na execução do projeto, percebe-se uma fragilidade na análise da conjuntura política e educacional, que não pretendemos julgar pelo foco do certo ou do errado, mas pela ausência de um eco maior dessa análise nos canais

de participação e, por conseguinte, na atuação dos próprios profissionais envolvidos. Isso implica avançar teoricamente, ir além do discurso do dominado e do dominante. Significa que a escola poderia estar questionando os avanços obtidos e não considerá-los como conquistas acabadas.

Os principais eixos indicadores de alternativas pela ampliação da participação na elaboração do projeto político-pedagógico foram: a escola acredita estar se organizando diferentemente; O papel do gestor/articulador democrático nesse processo; a realização de projetos didáticos em 2009 com a parceria de instituições presente na comunidade que a escola está localizada.

Tivemos um projeto político-pedagógico na perspectiva da comunidade escolar e enriquecido pelo envolvimento de um maior número de pessoas da comunidade escolar. O tempo maior despendido para elaboração e sistematização do mesmo devido a ampliação do quantitativo de participantes, logo um maior número de reuniões até assembléia geral para explanação e aprovação do PPP/2009 (abril a julho de 2009).

Observamos também que mesmo as duas escolas sendo de clientela e etapas de ensino diferentes a relação do projeto pedagógico com a possibilidade de a unidade escolar voltar-se para os mesmos objetivos, que passariam a orientar, de forma integrada e harmoniosa, as ações, o planejamento das disciplinas, promovendo a participação, o comprometimento dos educadores e o envolvimento da comunidade foi possível.

Evidenciam-se os dois sentidos do projeto pedagógico na práxis dos educadores. Em primeiro lugar, na sua singularidade o projeto pedagógico expressa as escolhas alternativas, constituídas pelos educadores diante dos embates e contradições no seu trabalho cotidiano. Mediada pelo projeto pedagógico a equipe de professores indica uma escola idealmente constituída cuja base é a integração e harmonização entre os sujeitos que nela atuam. Nesse sentido o projeto pedagógico é positividade, já que se caracteriza como instrumento capaz de eliminar a fragmentação do trabalho e do conhecimento, a hierarquização de funções e a burocratização da escola, processos diretamente relacionados à divisão do trabalho e à centralização do poder numa sociedade de classes. Com o projeto político pedagógico seria possível romper com o individualismo e o isolamento que muitas vezes caracteriza o trabalho dos educadores. Em segundo lugar, o projeto político pedagógico é dever-ser que regula a práxis dos educadores na escola, mediado pelos objetivos e metas. No entanto para se compreender o real significado deste segundo aspecto é necessário que se estabeleçam todas as relações que permitam ir além da forma como se manifesta.

Vale ressaltar que na elaboração do projeto político pedagógico anterior 2008 só participaram de fato de sua elaboração alguns professores da escola, alias o projeto só era do domínio desse grupo, contradizendo a participação de toda comunidade escolar, fato amplamente refletido e superado na elaboração do projeto político pedagógico em 2009 (conseqüência do projeto intervenção :participação é atuação na gestão democrática).

Os conselheiros e seus suplentes referiram-se a necessidade de uma maior participação de todos na elaboração do projeto político pedagógico condição em tese de qualquer projeto político pedagógico referindo-se à importância dos objetivos, ao diagnóstico e caracterização da unidade escolar, como instrumentos de participação da comunidade; do ponto de vista da gestão, fundamenta-se nos mesmos pressupostos que orientaram a pedagogia sócio-construtivista.

O projeto político-pedagógico apresenta-se como elemento catalisador da visão de homem/mulher, mundo, educação, possibilitando o planejamento para a cada unidade escolar organizar-se de forma racional e eficaz.

Sugere-se que o conselho escolar toma o projeto pedagógico não como processo, mas como resultado privilegiando-o como instrumento de melhoria dos indicadores de eficiência e eficácia da unidade escolar, do cumprimento da legislação e dos prazos exigidos ao invés de valorizar o processo, ou seja, o projeto pedagógico como elemento facilitador da reflexão contínua e sistematizada sobre a escola.

Os resultados do sucesso escolar ainda são considerados responsabilidade da direção escolar, e da equipe que nela atua. A responsabilidade maior esta concentrada na autoridade do diretor escolar, já que a organização formal da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), mantém o “caráter hierárquico da distribuição da autoridade” (PARO, 1997), apesar da democratização sugerida que orienta a formulação do projeto político pedagógico.

No caso da SEMED, a orientação sobre a concepção e a implantação do projeto pedagógico é divulgada à rede sem que se tenham alterado as condições objetivas em que se realiza o trabalho nas escolas. Como já evidenciou PARO, contraditoriamente,

*[...] o diretor aparece, diante do Estado, como responsável último pelo funcionamento da escola e, diante dos usuários e do pessoal escolar como autoridade máxima. Seu provimento apenas a partir de requisito ‘técnicos’, aferidos em concurso público, encobre o caráter político de sua função, dando foro de ‘neutralidade’. Assim, tendo de fato que prestar conta apenas ao Estado, acaba independentemente de sua vontade, servindo de preposto deste diante da escola e da comunidade (1997, p. 45).*

Assim como o diretor, os demais membros da equipe técnica das escolas também se encontram diante da mesma contradição. Quanto ao vice-diretor e o coordenador pedagógico, suas funções correspondem a partes da função administrativa, mais geral. Ou seja, tomada a administração em seu sentido clássico ela compreende aspectos que podem vir a ser fonte de ações especializadas e que são desenvolvidas por setores ou indivíduos dentro da organização.

Contraditoriamente, um ponto crucial atribuído ao projeto político pedagógico pelos órgãos centrais das redes de ensino é a concepção de gestão da escola que acompanha os processos de implantação e implementação dos mesmos. Ou seja, para que o projeto político pedagógico se constitua num instrumento de democratização da escola é necessário que se supere o modelo burocrático vice-diretor é o substituto do diretor, nas suas ausências eventuais e nos seus afastamentos, e realiza parte das tarefas daquele, por delegação dominante e se implante uma gestão democrática que realize a autonomia da escola, que estimule e facilite a participação da comunidade nos processos de tomada de decisão, única alternativa para a construção coletiva do projeto político pedagógico na escola.

No entanto, como se constata, as políticas governamentais na prática não alteraram as disposições legais e as condições concretas nas quais se desenvolvem a administração dos sistemas e unidades públicas de ensino. Assim, o que se produz é uma situação contraditória, isto é, propõe-se uma tarefa para cuja realização a escola não está preparada e, na maioria dos casos, se utiliza um processo onde apenas um grupo de professores da escola sentem que são responsáveis pela elaboração, implantação e implementação do projeto político pedagógico, enquanto os demais segmentos existentes da escola (funcionários, alunos, pais, comunidade) não sentem que tal é pertence de sua atuação, esta visão comungada até certo ponto por todos é restritivo, senão impeditivo da participação de toda comunidade na elaboração do projeto político pedagógico e da sua apropriação como instrumento de democratização na escola.

Na medida em que o projeto pedagógico é processo, movimento, contempla uma reflexão e uma opção da escola sobre os valores que serão adotados no estabelecimento das finalidades da educação a ser oferecida aos alunos; inicialmente a determinação de que todas as escolas elaborem o seu projeto pedagógico (LDB) e ação estática entre meios e fins, sugerem o aprofundamento do estranhamento pela instituição de novas formas de garantir a participação e exercer o controle e a direção sobre o trabalho dos educadores, mantendo-se os valores orientadores elegidos.

A alternativa indicada pela comunidade escolar emerge como vimos imediatamente dos limites impostos e das contradições com as quais os educadores deparam-se no cotidiano.

Atribui-se à própria unidade escolar, aos profissionais que nela atuam, aos alunos e a comunidade à qual a escola faz parte, via implementação do projeto político pedagógico, o poder e a responsabilidade pela mudança.

O dispositivo legal que incumbe a escola da elaboração de seu projeto pedagógico tem sido tomado como um avanço em relação ao quadro de centralização administrativa e pedagógica que se observa na quase totalidade das redes de ensino públicas, mantidas pelas três esferas de governo. A idéia que induz esse pensamento é a de que aquela incumbência realiza a descentralização no âmbito da educação.

Na aparência, e no discurso das autoridades, essas decisões contribuem para a democratização da educação na medida em que descentralizam as decisões e transferem para as escolas a responsabilidade pela definição de sua proposta educacional, ainda que dentro dos estreitos limites impostos à educação pelos condicionantes legais, estruturais e conjunturais.

É necessário analisar cuidadosamente a questão da autonomia das escolas considerando a forma com que vem sendo pretendida e quanto a sua possibilidade real de sucesso, ou seja, de as escolas assumirem, conscientemente, as conseqüências decorrentes da autonomia utilizando-a para a construção de um projeto político pedagógico (PPP) singular, que refletia as condições concretas do seu contexto mediato e imediato, e que consiga dar à educação o sentido de uma prática social que beneficie as camadas populares da sociedade. Concedendo autonomia às escolas para a construção de projetos educativos democráticos que representassem a vontade do seu coletivo seria necessário criar as condições objetivas e acompanhamento para isso (a exemplo nossos PPP de 2008 e o diferencial do PPP 2009).

## CONCLUSÃO

O curso de Gestores proporcionou nas suas salas ambientes uma riqueza singular; contribuir para o aperfeiçoamento do trabalho pedagógico e administrativo dos dirigentes que atuam na perspectiva democrática, favorecendo a reflexão/prática/reflexão, o diálogo na escola.

A literatura pedagógica revela que a idéia de que cada escola tem que construir seu projeto político-pedagógico decorre da crítica ao modelo bu-

rocrático que produziu, especialmente nas últimas décadas, um progressivo esvaziamento da escola como local de reflexão e produção de idéias. O projeto político-pedagógico aparece, assim, como o instrumento capaz de catalisar um movimento que, ao mesmo tempo em que se opõe ao centralismo e a visão tecnocrática na educação, é capaz de criar condições de motivação para a participação dos professores e demais sujeitos da escola na construção coletiva de uma proposta singular para sua escola concreta, que lhes é próxima e conhecida.

A força dessa idéia esta naquilo que ela representa enquanto exercício legítimo da autonomia pela escola e pelos educadores, responsáveis últimos pela condução do processo educacional.

Constata-se também que as escolas precisam desenvolver políticas internas para lidar de forma preventiva com a indisciplina, havendo também a necessidade de programas de formação de professores em serviço voltados para a discussão de problemas vivenciados nas rotinas das escolas, para a idealização de soluções e para sua implementação.

Embora seja difícil e complexo lidar com o problema da indisciplina, o professor não pode desistir e nem se acomodar. Não pode deixar que a educação silencie e limite os alunos e que impeça seu desenvolvimento criativo e participativo em sala de aula.

É necessário que o gestor garanta a participação das comunidades interna e externa, a fim de que assumam o papel de co-responsáveis na construção de um projeto pedagógico que vise ensino de qualidade para a atual clientela da escola pública e para que isso aconteça é preciso preparar um novo diretor, libertando-o de suas marcas de autoritarismo redefinindo seu perfil, desenvolvendo características de coordenador, colaborador e de educador, para que consigamos implementar um processo de planejamento participativo de representantes dos segmentos da comunidade interna (diretor, vice-diretor, especialistas, professores, alunos e funcionários) e externa (pais, órgãos/instituições, sociedade civil organizada, etc.), com um conselho não só consultivo, como também deliberativo (que não se vê há tempos).

## REFERÊNCIAS

- CARBONELL, Jaume. *A aventura de inovar: a mudança na escola*. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Pedagogia do oprimido*. 25. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Pedagogia de esperança*. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.
- GADOTTI, Moacir. *O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DA ESCOLA na perspectiva de uma educação para a cidadania*. Disponível em: <[http://www.paulofreire.org/Moacir\\_gadotti/Artigos/Portugues/Escola\\_cidadã/ProjetoPolitico\\_Ped\\_1998.pdf](http://www.paulofreire.org/Moacir_gadotti/Artigos/Portugues/Escola_cidadã/ProjetoPolitico_Ped_1998.pdf)>. Acesso em: 17 de junho. 2009.
- LOURENÇO, Angélica et al. *Projeto Pedagógico: concepção e demandas de questões atuais*. Rev. PEC, Curitiba, v.3, n.1, p.9-10, jul. 2002-jul. 2003. Disponível em:<[http://www.bomjesus.br/publicações/pdf/revista\\_PEC\\_2003/2003\\_projeto\\_pedagogico\\_questoes.pdf](http://www.bomjesus.br/publicações/pdf/revista_PEC_2003/2003_projeto_pedagogico_questoes.pdf)>. Acesso em: 18 de junho de 2009.
- PARO. Vitor Henrique (1997). *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática.
- PIMENTA, Selma Garrido. (Org.) *Saberes pedagógicos e atividade docente*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- ROSSI, Vera Lucia Sabongi de (Org.). *Apresentação*. In: \_\_\_\_\_. Caderno CEDES, v. 23, n. 61, Campinas, 2003. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-32622003006100001&script=sci\\_arttext&tlng=>](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-32622003006100001&script=sci_arttext&tlng=>)>. Acesso em 18 de junho de 2009.
- VASCONCELOS, C. *Projeto político-pedagógico: o planejamento como instrumento de transformação*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DOS EXPOENTES NA EDUCAÇÃO, 2. Livro do Congresso. Curitiba, 2002.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 15. ed. Campinas: Papirus, 2002.



# Capítulo 12

## As NTIC na escola pública: desafios para a gestão escolar

Tania Suely Azevedo Brasileiro  
Anselmo Alencar Colares

### INTRODUÇÃO

O computador e a *Internet* fazem parte da vida das pessoas cada vez mais. São ferramentas<sup>12</sup> tecnológicas que ajudam a sustentar o crescimento econômico, social, político e cultural de um país. E ninguém pode ficar alheio a esse avanço. Quando aplicadas à educação, as tecnologias podem contribuir no desenvolvimento das potencialidades humanas, fator essencial na formação e transformação de crianças e jovens em cidadãos críticos, autônomos, solidários e competentes. Considerando estas afirmativas, a problemática que norteou nossa reflexão é “como inserir as novas tecnologias na gestão administrativa e pedagógica da escola desde uma perspectiva de gestão compartilhada, onde a Escola que queremos seja significativa para o/a aluno/a, a Escola através da qual esse/a aluno/a acesse o mundo de forma crítica e possa, subsidiado por informação qualitativa, tomar decisões”. Ou seja, uma Escola significativa para toda a comunidade. Uma Escola efetivamente inclusiva.

A presença das Tecnologias da Informação e da Comunicação – TIC na escola evidencia desafios e problemas relacionados aos espaços e aos tempos que o uso das tecnologias novas e convencionais provoca nas práticas que ocorrem no cotidiano da escola pública. Para entendê-los e superá-los, é fundamental reconhecer as potencialidades das tecnologias disponíveis e a realidade em que a escola se encontra inserida, identificando as características do trabalho pedagógico que nela se realiza, seu corpo docente e discente, de sua comunidade interna e externa. Esse reconhecimento favorece a incorporação de diferentes tecnologias (computador, Internet, TV e vídeo etc.) na escola e na prática pe-

---

12 A ferramenta, desde os primórdios da história, acompanha e marca a diferença entre os seres humanos e os demais viventes. Não é propósito deste texto discorrer sobre a evolução da ferramenta mas é válido apontar sua contínua e inevitável utilização como extensão do próprio corpo, e, agora, ousamos dizer, também do pensamento. É neste sentido que vemos o emprego da expressão “ferramenta tecnológica”, no campo educacional.

dagógica e a outras atividades escolares nas situações em que possam trazer contribuições significativas (ALMEIDA e MORAN, 2005). Afinal, o que é preciso para ser um/a Gestor/a inovador/a? De que forma as tecnologias podem contribuir na melhoria dos processos de gestão?

As respostas para estas questões muitas vezes são dadas sem que as próprias perguntas tenham sido formuladas com a profundidade reflexiva que merecem. Como falar em gestão inovadora nas escolas públicas quando as próprias condições para o seu gerenciamento são precárias? Aqui nos referimos a escolas públicas que apresentam infra-estrutura deficiente, inadequada e sem recursos tecnológicos, ou, quando os tem, em sua maioria, ultrapassados; professores desmotivados, com baixa qualificação ou egressos de cursos que não propiciam uma formação adequada, com o agravante de não serem valorizados pela função que exercem; salas de aula com o número de alunos que não leva em consideração os princípios de qualidade para a educação básica, que são defendidos pela LDB e pelos padrões de qualidade do MEC.

Os gestores se deparam com essas e outras dificuldades organizacionais estruturais e atualmente são desafiados a superarem estas limitações utilizando as tecnologias para transformar a escola pública em um espaço criador, em uma comunidade de aprendizagem participativa, onde a formação para a cidadania plena seja uma meta. Eis o quadro desafiador para

Neste artigo buscamos refletir acerca do processo de formação de gestores/as e professores/as da educação básica quanto à inserção das Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (NTIC) no apoio às atividades gestora e pedagógica, assumindo o papel de mediadoras do processo de ensino e aprendizagem e da gestão democrática da escola pública inclusiva.

## AS NTIC NA GESTÃO ESCOLAR

Segundo Almeida e Prado (2005), a inserção de tecnologias de informação e comunicação na escola inicialmente direcionou-se à disponibilidade de equipamentos e softwares. Pesquisas têm evidenciado que apenas isto

não basta para uma efetiva incorporação de tecnologias a prática pedagógica. É necessário mobilizar a escola como um todo, envolvendo suas lideranças, especialmente os/as gestores/as, pois precisa implicar seus distintos aspectos, decorrentes da ação de gerir, administrar, preservar, colocar em ordem, ou seja, de viabilizar o uso dos recursos tecnológicos no contexto escolar. Para tanto, a formação continuada e em serviço deve levar em consideração as especificidades da atuação gestora, suas problemáticas e desafios, bem como as possibilidades de contribuir para que as tecnologias possam ser agregadas ao fazer desses profissionais.

Desde uma perspectiva de gestão escolar que adota o suporte tecnológico como mediador de suas relações institucionais e pedagógicas, é necessário colocar o administrativo a serviço do pedagógico, de forma integrada e interligada, facilitando o fluxo de informações com a adoção de ferramentas virtuais, garantindo uma maior comunicação da escola pública com a comunidade escolar e com o público em geral.

A rede Internet é um espaço privilegiado de comunicação e de divulgação da informação que pode viabilizar este suporte tecnológico. Em nosso país, a gratuidade no acesso a ela precisa ser viabilizada à escola pública em todo o território nacional, garantindo com isto a efetividade do princípio constitucional de transparência e publicidade de suas ações/atos junto à sociedade. A socialização de seus projetos, sua proposta pedagógica, bem como as atribuições e responsabilidades de cada membro da comunidade escolar, com certeza contribuirão para promover uma gestão mais democrática e participativa da escola pública. Contudo, não basta apenas informar quais atividades/ações a escola está desenvolvendo; precisa também criar espaços de comunicação não presenciais, principalmente através de ferramentas virtuais disponíveis na Internet, tendo como as mais utilizadas o *e-mail*, as listas de discussão, o fórum, o *chats*, dentre outras (ver quadro 01).

Quadro 01 – Ferramentas tecnológicas de comunicação virtual.

FERRAMENTA	DESCRIÇÃO
<p><i>E-mail</i></p> <p>Lista de discussão</p>	<p>É um serviço que facilita o intercambio de mensagens, de textos, mas, também pode anexar arquivos com outro tipo de informação. É um dos primeiros serviços prestado pela rede <i>Internet</i>. É também o mais generalizado e o de maior facilidade de uso.</p> <p>Permite que grupos de pessoas se comuniquem entre si continuamente: a mensagem que um envia chega a todas as outras e todo mundo pode responder, comentar ou colocar novas mensagens que chegam por correio eletrônico e que também podem ficar disponíveis numa página na Internet (como em <a href="http://www.grupos.com.br/">http://www.grupos.com.br/</a> ou em <a href="http://br.groups.yahoo.com/">http://br.groups.yahoo.com/</a>).</p>
<p>Fórum</p> <p><i>Chat</i> (ou sala de bate-papo)</p>	<p>É uma ferramenta que roda numa página na Internet e que permite professores e alunos discutirem alguns tópicos do curso através de mensagens que são colocadas na página <i>web</i> a qualquer momento, e que podem ser acessadas também a qualquer tempo e de qualquer lugar por quem entra naquela página.</p> <p>É um espaço que roda numa página na Internet e que permite a comunicação simultânea de professores e alunos, que podem discutir suas dúvidas, apresentar projetos, fazer avaliação à distância.</p>

Fonte: BRASILEIRO, 2005.

Na implantação das tecnologias da informação e da comunicação na gestão da escola pública, o primeiro passo é garantir o acesso. Há muito que o quadro de giz ou lousa, as leituras e o livro didático são os materiais pedagógicos basicamente utilizados pelo/a professor/a em sua prática docente. Outro dado relevante é que, ainda nos dias de hoje, vamos encontrar profissionais da educação que nunca utilizaram o que convencionamos chamar de novas tecnologias da informação e da comunicação (computador conectado em rede, com as ferramentas virtuais decorrentes dela). Mesmo distante do ideal, temos avançado

significativamente na informatização das escolas públicas nos últimos anos, principalmente no estado de Minas Gerais. Mas, esta realidade de acesso às novas tecnologias não representa a da maioria dos estados brasileiros. Precisamos reivindicar que gestores/as, professores/as, alunos/as e comunidade possam estar conectados/as na rede *Internet*, pelo menos no âmbito do espaço escolar, já que uma parcela considerável dessa população não possui computador em suas residências. Precisamos reverter este contexto de descaso e/ou omissão, em relação à “coisa” pública.

Hoje, os/as gestores/as têm nestas tecnologias um apoio indispensável ao gerenciamento das atividades administrativas e pedagógicas. Muitas vezes, elas estiveram separadas e ou ainda continuam funcionando em paralelo em muitas escolas. Porém, há um empenho para que estejam cada vez mais integradas em todos os ambientes de trabalho, quer seja na secretaria da escola, no laboratório, na sala de aula ou na biblioteca. O administrativo e o pedagógico não podem estar separados: ambos são necessários e interdependentes.

Dando destaque aos espaços educativos de informação, a Biblioteca Virtual é uma grande aliada de professores/as e alunos/as na busca pela construção coletiva do conhecimento mediada pelas novas tecnologias desde a sala de aula. Ela conta com bases de dados com livros digitalizados, artigos, endereços na *Internet*, comentados, banco de imagens e sons, além de propostas de atividades e projetos por níveis de escolaridade (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, EJA), relacionados às séries e a cada área de aprendizagem do currículo, criando condições mais propícias para uma ação pedagógica interdisciplinar.

Para isto, se torna fundamental que o conhecimento teórico-prático destas tecnologias e de seus derivados esteja ao alcance de gestores/as, professores/as, alunos/as e comunidade escolar. Podemos afirmar que há três mudanças que são necessárias para promover essa inovação desde a utilização das NTIC na sala de aula: novas práticas e condutas; novas crenças e concepções acerca das mesmas e a aprendizagem de novos recursos, ferramentas e/ou materiais tecnológicos.

Entretanto, alguns aspectos precisam ser destacados desde uma perspectiva psicosocial ao analisarmos como estas relações se estabelecem com o mundo tecnológico. São eles:

- » A idade: Tanto o tempo exercido na profissão quanto a idade real da pessoa mantêm uma relação importante com sua atitude frente às novas tecnologias. Muitos anos já trabalhados na profissão docente

faz com que exista uma atitude de inércia muitas vezes intransponível e, junto a isto, os anos de vida influíram mais ou menos numa atitude “rígida, endurecida” da capacidade de aprender. Apesar de que o passar do tempo proporciona experiência profissional e pessoal, também gera certa dose de ecletismo e desilusão que podem ser prejudiciais na aproximação a algo novo.

- » O tipo de interação social dentro dos contextos educativos: A educação formal, muito estruturada desde o ponto de vista administrativo, ou mesmo das pressões de caráter mais pedagógico, como os currículos fechados ou mesmo os planos de curso sobrecarregados, não favorecem a flexibilidade e a criatividade necessárias para integrar algo novo, vivo e interativo como são as novas tecnologias.
- » Os efeitos esperados: Nem sempre podemos afirmar que o que querem atingir estes/as profissionais com o uso das novas tecnologias é o que eles realmente desejam. Até porque muitos deles/as não têm muito claro o que são ou mesmo como podem explorá-las. Além do que, os objetivos educacionais nem sempre estão relacionados com o uso de certos instrumentos tecnológicos ou mesmo metodologias apropriadas para tal fim.
- » A percepção das expectativas: Parece-nos que nem mesmo a sociedade de um modo geral espera muito destes profissionais em relação à utilização das novas tecnologias no âmbito das escolas públicas. Principalmente nos níveis da educação infantil e ensino fundamental, apesar das crianças e dos adolescentes aparentarem já nascer com o manual de instruções desenhado em suas mentes, pois chegam às escolas na maioria das vezes manuseando-as, interagindo naturalmente com suas ferramentas, além de transformá-las em seus próprios jogos.
- » As posições pessoais de gestores/as e professores/as: Podemos considerar este o fator mais significativo quando se trata em influenciar no uso correto e efetivo das novas tecnologias na educação, principalmente, na educação básica. O pessimismo, a neutralidade, a atitude de indiferença são algumas das posturas assumidas frente a estas tecnologias ainda nos dias de hoje. São poucos os que adotam uma posição otimista em relação a elas, talvez pelo desconhecimento de suas possibilidades e potencialidades na promoção de uma educação atualizada e de qualidade.

Com base nas afirmações de Cebrían de La Serna (1995), concordamos que a qualidade do produto educativo está mais diretamente relacionada com a formação inicial e permanente dos/as professores/as do que com a aquisição e atualização de infra-estruturas nas escolas públicas, ainda que sem estas fique prejudicado sensivelmente o manuseio das tecnologias pelos implicados diretamente no processo de ensino e aprendizagem.

Colares e Colares (2009), analisando uma aula virtual com a utilização do Chat, apontam pontos em comum com a aula presencial, e destacam a importância desta ferramenta na formação inicial de professores, auxiliando-os na percepção de que o ato de ensinar deve se constituir em um processo significativo e gerador de aprendizagem. Neste sentido, os autores mostram que existem especificidades que dão a este tipo de aula uma nova magia uma vez que,

*[...] ela fica não apenas na memória, mas também registrada formalmente, o que possibilita novas percepções e novas aprendizagens, inclusive ressignificando alguns aspectos que, no momento da discussão, ainda não estavam suficientemente amadurecidos no sistema cognitivo de algum dos participantes. (2009, p. 43).*

Não podemos perder de vista que as tecnologias não são apenas instrumentos transmissores de informação, elas também são instrumentos transmissores de valores, portanto, nenhum meio tecnológico é neutro. Como também nunca será neutra a prática docente ou gestora (FREIRE, 1996).

Com isto, a temática sobre as atitudes de professores/as e gestores/as diante dos meios tecnológicos pode ser analisada inicialmente desde duas vertentes. A primeira se refere às atitudes que esses profissionais demonstram em relação às NTIC nas escolas e, a segunda, a importância que estas atitudes podem assumir para facilitar ou dificultar a interação com elas.

Há pelo menos seis tipos de atitudes diante da inserção das NTIC na escola, que buscamos ilustrar nessa reflexão:

- » Críticos: são receptivos ao seu uso, entretanto, realizam comentários críticos sobre a forma como devem ser utilizados.
- » Preocupados: aqueles que são receptivos, porém, têm preocupações ou receios acerca de sua utilização e suas implicações sociais numa situação profissional.
- » Desfavoráveis: este grupo está formado por aqueles que se encontram claramente contra a utilização destas tecnologias.
- » Antagônicos: são aqueles que se sentem inseguros, receosos ou simplesmente são contra.

- » Indiferentes: são aqueles que não se envolvem com o computador, a internet e suas ferramentas.
- » Não-iniciados: são aqueles que afirmam não ter percepções reais ou ideais a respeito de seu uso na educação.

Segundo Gallego (1996, p. 169-170), a utilização das NTIC pelos/as professores/as depende de uma série de fatores, a saber: “su capacidad para regular la actividad concreta, la experiencia previa de los estudiantes, la estructura organizativa y cultural del centro, la estructura curricular y las posibilidades intrínsecas de cada instrumento”. Após rever a literatura norteamericana acerca desta temática, Hoffman apud Cabero et al (2000) concluiu que são oito os fatores que influenciam na escolha da tecnologia pelo/a professor/a e sua incorporação à docência. São eles: existência de suporte administrativo, pessoal de desenvolvimento e suporte técnico; disponibilidade e plano de uso da tecnologia; existência de um/a coordenador/a da tecnologia; facilidade e manutenção; avaliação e ampla divulgação da mesma. Por sua parte, Topp et al apud Cabero et al (2000), buscando sintetizar esta questão, aponta como sendo apenas três as variáveis que influenciam a incorporação das tecnologias a prática docente, a saber: acesso aos equipamentos; expectativas das instituições de que o uso das tecnologias pode ser efetivo para o ensino e, formação e assistência ao professorado.

Enfim, corroborando com Cabero et al (2000), buscamos sintetizar as opiniões dos autores em relação aos fatores que favorecem ou impedem a utilização das Tecnologias como ferramentas pedagógicas pelos/as professores/as, e indicamos como essenciais as que se seguem: presença e facilidade de acesso tanto ao hardware como o software; cultura tecnológica da escola; formação do professorado; estrutura organizativa da escola; ideologia do/a professor/a; preferências pessoais dos/as professores/as; clima e ambiente da classe; apoio técnico e de formação e, atitude do professores/as. Cabe destacar que a frequência com que os/as professores/as usam estas tecnologias varia em função do nível de ensino em que ele/a desenvolve sua atividade profissional. Tratando-se da realidade brasileira, podemos afirmar que, acrescido a isto, temos o problema efetivo de acesso a estas tecnologias pelas escolas públicas, principalmente aquelas situadas em regiões como o norte e o nordeste do país.

Apesar das desigualdades regionais que vêm impedindo que a educação básica de qualidade seja um direito de todas as crianças e jovens em nosso território nacional, não podemos deixar de enfatizar que a adoção das novas tecnologias nos espaços e atividades escolares passa não só pela aquisição

das mesmas e o nível de acesso a elas, mas também, e significativamente, pela atitude favorável de docentes e gestores/as frente a elas, bem como uma capacitação adequada para sua incorporação na prática profissional, tanto na sala de aula quanto na gestão da escola como um todo.

Neste sentido, existe uma variedade de programas de gestão tecnológica, disponíveis no mercado, que têm como princípio integrar todas as informações que dizem respeito à escola, armazenadas através de um banco de dados contendo informações dos/as professores/as, funcionários/as, alunos/as, suas famílias, entre outros, diminuindo assim a circulação de papéis, formulários, ofícios, tão comuns nas escolas públicas, podendo auxiliar no processo de desburocratização da própria gestão escolar.

Com relação ao uso destas tecnologias no processo pedagógico, sem sobra de dúvidas o/a professor/a é um elemento determinante na introdução de qualquer inovação tecnológica no contexto educativo. Com isto, se pode afirmar que, na maioria das vezes, desde que o acesso seja disponibilizado, dependerá dele/a a escolha e as estratégias de aplicação das novas tecnologias da informação e da comunicação na educação. Porém, seu papel já não será o mesmo de antes. Ele/a deverá assumir cada vez mais uma posição de mediador/a do processo de ensinar e aprender, orientador/a de ações/atividades e de perspectivas formativas, ou seja, um/a autêntico/a mentor/a que acompanhará (amigo/a e tutor) dos/as alunos/as no seu percurso de formação, um caminho que ele/a deve percorrer ativa e livremente, porém, com criticidade. Diante desta realidade, Brasileiro apud Nenevê; Proença (2005, p.142) destaca que,

*A magnitude das mudanças resultantes das NTIC em todas as áreas do conhecimento científico e do senso comum não deve nos fazer esquecer do estabelecimento de níveis de relações interpessoais baseados na ética humana, no respeito à tolerância, à liberdade de expressão e criação, no senso crítico, sustentado pela finalidade primeira de “aprender a continuar a ser essencialmente e primordialmente humanos.*

No âmbito da educação especial quando falamos de ‘inovações’ estamos apenas apontando o que de ferramentas visíveis estão em uso junto ao educando com necessidades especiais. Não nos damos conta de todos os outros aparatos tecnológicos em produção permanente e se instituindo na relação professor-aluno. É nesta relação que poderão vir a ocorrer encontros e desencontros com a implantação do computador na escola e a formação conjunta de professores/as do ensino regular e especial com os/as próprios/as alunos/as com e sem deficiências, buscando sua aproximação e confronto no próprio processo de ensinar e aprender, trabalhando juntos nas mesmas máquinas, aparatos e ambientes educacionais (ANDRADE, 1997).

Entretanto, quando pensamos em que competências e habilidades específicas estes profissionais devem adquirir para utilizar as NTIC como mediadoras das relações de aprendizagem, desde uma escola inclusiva, Salinas (1997) nos auxilia nesta reflexão destacando que tanto a instituição educativa quanto o/a professor/a deixam de ser fontes de todo o conhecimento. O/A docente passa a atuar como guia dos/as alunos/as para facilitar-lhes o uso de recursos e ferramentas virtuais que necessitam para explorar e elaborar os novos conhecimentos e habilidades mediadas pelas tecnologias; ele/a passa a atuar como gestor/a dos recursos de aprendizagem e a destacar seu papel de orientador desse processo. Enfim, o autor nos oferece sugestões, das quais damos ênfase a quatro delas:

- » Guiar os/as alunos/as no uso das bases de informação e conhecimento bem como proporcionar acesso a eles/as para usar seus próprios recursos.
- » Oportunizar para que os/as alunos/as se tornem ativos no processo auto-dirigido de aprendizagem, principalmente em relação às ações de aprendizagem mais livres.
- » Assessorar e gestionar o ambiente de aprendizagem virtual em que os/as alunos/as estão utilizando os recursos tecnológicos. Deve ser capaz de guiar os/as alunos/as no desenvolvimento de experiências colaborativas, acompanhando seu processo de aprendizagem, além de proporcionar *feedback* de apoio a sua atividade, criando oportunidades para a socialização das mesmas.
- » Acesso contínuo ao trabalho dos/as alunos/as em coerência com os princípios pedagógicos presentes nas estratégias de aprendizagem e com o perfil do/a novo/a aluno/a exigido/a neste tipo de ambiente de aprendizagem.

Para isto, o profissional que atua na escola deve ser capaz de desenvolver uma ação docente baseada em: trabalho interdisciplinar; utilização da informática como ferramenta de trabalho e a rede Internet como canal de comunicação, explorando-a como espaço cooperativo e de formação e percebendo-a como espaço de trabalho (GISBERT CERVERA, 1999; 2000). Neste sentido, a autora (apud CABERO et al, 2000, p.322) destaca que

*[...] predecir cuál es la formación en tecnología que requieren o, mejor, requerirán los profesores para el sistema educativo del tercer milenio, es una tarea bastante compleja, aún así creemos que es importante tener en cuenta cuáles deberán ser las destrezas mínimas de estos profesionales a nivel informático, ofimático y de comunicaciones.*

Estas destrezas precisam ser desenvolvidas na formação inicial e continuada de gestores e professores/as das escolas. Elas estão relacionadas no quadro 02, abaixo.

Quadro 02 – Âmbitos de Formação.

<p><b>REDES</b></p>	<p><u>Informação</u>: Utilização de navegadores, de serviços WWW; acesso a serviços <i>on line</i> via modem e utilização de servidores FTP.</p> <p><u>Comunicação</u>: Enviar e receber e-mail; participar em video conferências (tanto ativa quanto passivamente); ter acesso e participar em canais de IRC (<i>chat</i>).</p> <p><u>Desenvolvimento</u>: ter conhecimentos mínimos de alguma linguagem de programação (noções básicas de <i>java</i>); Ler e escrever documentos HTML (desenhar e desenvolver páginas web); utilizar ferramentas de trabalho cooperativo (ambiente TelEduc).</p>
<p><b>UTILIZAÇÃO DE MATERIAS</b></p>	<p>Utilizar CD/DVD que contenham materiais e cursos de formação; preparar e utilizar apresentações em formato eletrônico utilizando o computador e o <i>datashow</i>; identificar, avaliar e selecionar <i>software</i> educativo para um nível educativo concreto (ed. Infantil. Ensino fundamental etc.).</p>
<p><b>UTILIZAÇÃO DE PERIFÉRICOS</b></p>	<p>Utilizar com facilidade o CD-ROM, o DVD e o vídeo, o <i>scanner</i> e a impressora, câmaras de foto e vídeos digitais.</p>
<p><b>OFMÁTICA</b></p>	<p>Dominar algum processador de textos e alguma base de dados, além de programas de gráficos para criar ilustrações, apresentações e animações.</p>

Fonte: Gisbert Cervera apud Cabero (2000, p.322).

Devido ao permanente avanço tecnológico há uma necessidade premente de que estes âmbitos de formação, apesar de serem considerados básicos, necessitam constantemente serem revistos e ampliados, garantindo uma atualização contínua de gestores/as e professores/as na utilização destas tecnologias no espaço escolar.

De acordo com Almeida e Almeida (2005),

*Ao aceitar a premissa de que a incorporação da TIC na escola supõe mudanças profundas na cultura escolar e nas concepções implícitas dos educadores e gestores, o problema se revela em toda a sua complexidade, de tal sorte que o simples encaminhamento de mudanças nos procedimentos adotados pelos gestores pode constituir indicativos de sucesso do processo de formação. Porém, olhar simplesmente para os avanços em termos de inserção da TIC na escola ou da mudança de atitude dos gestores com relação ao uso pedagógico da tecnologia é olhar a questão de forma bastante simplificada, devido às inúmeras variáveis envolvidas nesse processo.*

Assim, torna-se extremamente relevante buscar entender os distintos aspectos que estão implicados nesse processo de formação, quais sejam: identificação as possíveis dificuldades na utilização do/s laboratório/s de informática e na inserção da TIC na ação gestora e da coordenação no dia a dia da escola; elaboração de projetos de gestão das TIC na escola pública a partir de um diagnóstico junto aos atores desta comunidade; redimensionamento das ações de formação dos/as professores/as para utilizar as NTIC como mediadoras na sala de aula; efetivação de parcerias com os núcleos de tecnologia educacional das Secretarias de Educação para implantar novas propostas de formação em relação ao uso das TIC, respaldando também às ações já desencadeadas do uso das TIC na gestão da escola, com a criação de redes de aprendizagem colaborativa e a expansão de experiências de gestão participativa e de desenvolvimento do trabalho coletivo envolvendo a comunidade interna e externa à escola.

A título de sugestão e ilustração acerca das NTIC e sua inserção nas escolas, apresentamos alguns *sites*, seguidos de uma breve descrição dos mesmos, com a finalidade de subsidiar o processo de autoformação daqueles/as que se interessa por esta temática e consideram ser este um momento de mudanças efetivas nas ações gestora e pedagógica das escolas públicas em todo o país.

1. [HTTP://WWW.ESCOLA2000.ORG.BR/](http://www.escola2000.org.br/)

**Programa Sua Escola a 2000 por Hora.** Já se sabe que a tecnologia, aliada à educação, é uma das ferramentas fundamentais de desenvolvimento de potenciais e podem gerar oportunidades para a formação e transformação de crianças e jovens em cidadãos autônomos, solidários e competentes. Cientes dessa verdade, e sentindo-se mobilizados a dar respostas concretas à melhoria da qualidade da educação nas escolas públicas brasileiras, Institutos Ayrton Senna e Microsoft selaram uma aliança social estratégica. Como parte deste Programa e com objetivo de disseminar em larga escala conceitos, metodo-

logias e práticas; construídas, sistematizadas e avaliadas, ao longo de quatro anos do Programa, criamos o portal Sua Escola a 2000 por Hora. Este **portal** é um espaço diferenciado que reúne educadores, educando e pessoas envolvidas com as questões da educação e tecnologia como via para o desenvolvimento humano. Esperamos que você possa aproveitar este espaço e contribuir no enfrentamento do grande desafio da sociedade brasileira: gerar oportunidades de desenvolvimento humano para que, juntos, possamos transformar o Brasil que temos no Brasil que queremos.

2. [HTTP://WWW.TVEBRASIL.COM.BR/SALTO](http://www.tvebrasil.com.br/salto)

**Salto para o Futuro.** É um programa de Educação a Distância, realizado pela TV Escola (canal educativo da Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação) e produzido pela TVE Brasil, que tem como proposta a formação continuada e o aperfeiçoamento de docentes que trabalham em Educação, bem como de alunos dos cursos de magistério. O objetivo do programa é possibilitar que professores de todo o país revejam e construam seus respectivos princípios e práticas pedagógicas, mediante o estudo e o intercâmbio, utilizando diferentes mídias telefone, fax, TV, boletim impresso e computador em articulação com a educação presencial. Com uma dinâmica interativa, o Salto para o Futuro atinge por ano mais de 250 mil profissionais docentes em todo o Brasil. Este *site* é um espaço a mais, para quem deseja ampliar sua participação no projeto Salto para o Futuro. Também oferece a você, professor ou orientador de aprendizagem, novos recursos para obter os **boletins das séries**, além de uma maneira mais rápida para que todos possam se conhecer melhor e permanecer em contato.

3. [HTTP://CENP.EDUNET.SP.GOV.BR/PROGESTÃO/DEFAULT.ASP](http://cenp.edunet.sp.gov.br/ProGestao/default.asp)

**A Formação de Gestores para a incorporação de Tecnologias na Escola.** Este artigo descreve e analisa as características principais do projeto “Gestão Escolar e Tecnologias” destinado a formações de gestores da rede estadual de São Paulo, que se desenvolve na modalidade semi-presencial, tendo como suporte um ambiente virtual para a educação a distância.

4. [HTTP://WWW.PROGRAMAESCOLADIGITAL.ORG.BR/](http://www.programaescoladigital.org.br/)

**Programa Escola Digital.** Inclusão digital: com a mão na máquina. O computador faz parte da vida das pessoas cada vez mais. Ele é uma ferramenta tecnológica que ajuda a sustentar o crescimento econômico, social,

político e cultural do país. E ninguém pode ficar de fora desse avanço. Na série “Escola Digital” você vai conhecer vários exemplos de como usar essa tecnologia para aprender e crescer mais. Foi pensando nisso que o Canal Futura, o Instituto Ayrton Sena e a *Microsoft* produziu essa minissérie de 13 episódios, especialmente dirigida a alunos e professores. Os objetivos são estimular a inclusão digital, mostrar exemplos de mobilização social com o apoio da tecnologia, promover a formação de monitores voluntários e fazer da informática uma ferramenta que traga benefícios para o ambiente escolar e a vida comunitária.

5. [HTTP://WWW.EAD.SP.SENAC.BR/NEWSLETTER/AGOSTO05/DESTAQUE/DESTAQUE.HTM](http://www.ead.sp.senac.br/newsletter/agosto05/destaque/destaque.htm)

**Blogs como ferramentas pedagógicas** - Professores e alunos já usam todos os atrativos dos diários online para criar uma rede de ensino e comunicação.

6. [HTTP://REVISTAESCOLA.ABRIL.COM.BR/EDICOES/0195/ABERTO/MT\\_161219.SHTML](http://revistaescola.abril.com.br/edicoes/0195/aberto/MT_161219.shtml)

**Tecnologia ao alcance de todos.** Aos poucos, os computadores se incorporam ao dia-a-dia das escolas, convidando os professores a repensar suas práticas. Conheça experiências reais que vão dos primeiros passos até aos vãos mais altos no mundo digital.

7. [WWW.SCIELO.BR/PDF/EP/V31N1/AO5V31N1.PDF](http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n1/ao5v31n1.pdf)

**A internet vai à escola.** O objetivo deste artigo é descrever e analisar o processo de introdução da *Internet* em uma comunidade escolar, e verificar como o domínio e a apropriação da ferramenta cultural e os propósitos da ação mediada condicionam esse processo.

8. [HTTP://WWW.EDUTECNET.COM.BR](http://www.edutecnet.com.br)

**A Rede Edutec.Net.** É um espaço virtual voltado para a aprendizagem colaborativa, através da Internet, na área da Educação. Nesse espaço, pessoas interessadas em Educação (EDU) através da Tecnologia (TEC) formam uma Rede (NET). Disponibiliza em seu *site* cursos; biblioteca virtual; notícias e eventos; tecnologia e educação, além de lojas virtuais.

## PALAVRAS FINAIS

Concordamos com Almeida e Almeida (2005, p.1) quando escrevem que a formação de gestores/as escolares é um desafio que precisa ser enfrentado com propostas inovadoras, levando em considerando “as especificidades de sua função, as contribuições das tecnologias para a gestão da escola e a necessidade de desenvolver processos para gerir informações, conhecimentos e tecnologias”. Elas evidenciam a importância de a formação ter como objeto principal o contexto de atuação do/ gestor/a escolar e as contribuições das TIC para o seu trabalho. Com isto, consideramos que as tecnologias precisam primeiramente ser assimiladas ao processo de formação profissional para que seja incorporada concretamente no cotidiano, seja na função docente ou gestora na escola pública. Em outras palavras, o/a professor/a, o /a gestor/a, precisa atribuir valor à tecnologia pelo seu potencial na facilitação de sua própria aprendizagem a fim de que possa compreender como elas serão úteis na facilitação da aprendizagem de alunos/as e na comunicação direta com a comunidade escolar.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini; MORAN, José Manuel (Org.). *Integração das Tecnologias na Educação*. In: Salto para o Futuro. Brasília: Posigraf, 2005.
- ALMEIDA, F.J.; ALMEIDA, M.E.B. *Liderança, gestão e tecnologias: para a melhoria da educação no Brasil*. São Paulo: PUC/SP e Microsoft do Brasil, 2006.
- ALMEIDA, Maria Elizabeth B.; PRADO, Maria Elizabette B. B. *A formação de gestores para a incorporação de tecnologias na escola: uma experiência de EAD com foco na realidade da escola, em processos interativos e atendimento em larga escala*. Disponível no Site: [www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/131tca5.pdf](http://www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/131tca5.pdf). Acesso em 23/10/2008.
- ANDRADE, Jorge Márcio P. de. *Educação em Bytes (O Uso de Informática em Educação Especial)*. Rio de Janeiro: Editora Casa da Ciência da UFRJ, 1997.
- BRASILEIRO, Tania S. A. Revisitando Paulo Freire: elementos para reflexão sobre a formação do educador. In: NENEVE, Miguel; PROENÇA, Marilene. *Educação e Diversidade: Interface Brasil-Canadá*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.
- CABERO et al. *Las nuevas tecnologías para la mejora educativa*. Sevilla: KRONOS S.A., 2000.
- CEBRIAN DE LA SERNA, M. Nuevas competencias para la formación inicial y permanente del profesorado. In: *Revista Edutec de Tecnología Educativa*, n. 6, 1995. Disponível no Site: [www.uib.es/depart/gte/revelec6.htm](http://www.uib.es/depart/gte/revelec6.htm). Acesso em 19/10/2008.
- COLARES, Anselmo. COLARES, Lília. O chat como ferramenta pedagógica na formação inicial de professores da educação básica. In: COLARES, Lília. XIMENES-ROCHA, Solange. *Aprendizagem da docência: reflexões sobre os cursos de formação, a inserção profissional e as recentes pesquisas na área*. Curitiba: CRV, 2009. p. 29 a 44.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

GALLEGO, M. J. *Tecnología educativa en acción*. Granada, FORCE, 1996.

GISBERT CERVERA, Mercé. “Las Tecnologías de la Información y la Comunicación como Facilitadoras de los Procesos de Autoaprendizaje y de Formación Permanente”. *Revista Educar*. nº 25, p. 53-60. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, Servei de Publicacions, 1999.

SALINAS, J. Nuevos ambientes de aprendizaje para una sociedad de la información. In: *Revista Pensamiento Educativo*, nº 20. Chile, Pontificia Universidade Católica, pp 81-104. Site <http://www.uib.es/depart/gte/ambientes.html>. Acesso em 20/10/2008.

VIEIRA, Alexandre (org.). *Gestão educacional e tecnologia*. São Paulo: Avercamp, 2003.

## Capítulo 13

### Programa nacional escola de gestores da educação básica pública: gestão democrática e políticas de formação de professores a distância

Andréia da Silva Quintanilha Sousa

#### INTRODUÇÃO

O presente capítulo analisa o modelo de gestão educacional proposto no Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública<sup>13</sup>, tomando como fonte de pesquisa os seguintes documentos oficiais: Projeto curso de especialização em gestão escolar (*Lato Sensu*) e as Diretrizes nacionais do programa escola de gestores da educação básica pública.

Além desses documentos, toma como referência de análise a bibliografia existente sobre as políticas de educação a distância na formação inicial e continuada de professores bem como, a referente ao modelo de gestão proposta para o setor educacional a partir da década de 1990. As experiências vivenciadas, como professora da Sala Ambiente Política e gestão na educação, também iluminam o estudo.

A exploração das fontes documentais revelam que o “Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública” faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Esse Programa passa a ser coordenado, a partir de janeiro de 2006, pela Secretaria de Educação Básica, com a colaboração da Secretaria de Educação a Distância (SEED) e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE tem como objetivos gerais: 1) formar, em nível de especialização (*Lato Sensu*), gestores educacionais efetivos das escolas públicas da Educação Básica, incluídos aqueles de Educação de Jovens e Adultos, de Educação Especial e de Educação Profissional; 2) contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social.

---

13 O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública será denominado neste estudo de PNEGEB.

O PNEGEB surgiu da necessidade de se “construir processos de gestão escolar compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação, baseada nos **princípios da moderna administração pública** e de **modelos avançados de gerenciamento** de instituições públicas de ensino”(BRASIL/MEC, 2009a, grifos da autora).

No documento intitulado “Projeto curso de especialização em gestão escolar (lato sensu)” o estudo centra-se no princípio norteador do curso e no perfil do profissional que se deseja formar. Quanto o documento “Diretrizes nacionais do programa escola de gestores da educação básica pública” foi priorizado na análise, as estratégias, a articulação institucional e o intercâmbio nacional.

O estudo não perderá de vista a políticas de gestão proposta para o setor educacional a partir da década de 1990 e as políticas de formação de professores a distância.

#### 1- AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS BRASILEIRAS: FOCO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E NA FORMAÇÃO DE PROFESSORES NA MODALIDADE A DISTÂNCIA

A gestão proposta na modernização dos sistemas educativos e as melhorias introduzidas em suas formas de gerenciamento é considerada a base para o desenvolvimento do país. Essa política se insere no quadro mais amplo cujas principais características são: flexibilidade, a agilidade, a eficiência, a eficácia e a produtividade. O denominado modelo gerencial que foi incorporado ao serviço público funda-se em princípios e métodos advindos da iniciativa privada nos moldes da reforma da administração pública implementados por Bresser Pereira (1998).

Conforme assevera Cabral Neto; Castro (2007) o caráter gerencial no âmbito das reformas educacionais na maioria dos países da América Latina se alicerça no modelo de gestão descentralizada, com a participação dos usuários/clientes que vão influenciar a formulação de propostas para o desenvolvimento da gestão educacional.

O Projeto do curso de especialização em gestão escolar (lato sensu) e as Diretrizes nacionais do programa escola de gestores da educação básica pública ratificam a compreensão de que o modelo gestão democrática é assumido como princípio e que o controle da qualidade, orientadas para a racionalização, a eficiência e a eficácia do sistema educacional o direcionam.

A Educação a distância como estratégia de governo, na década de 90, do século 20 é marcada pela implementação de Programas que incorporam

os princípios básicos da reforma educacional. Tais princípios podem ser assim elencados: democratização do acesso, redução do investimento do governo na área educacional, programas focalizados e descentralizados, regulamentação centralizada na definição de currículos, avaliação dos programas, descentralização da execução e privatização.

Esses programas atendem aos objetivos propostos pelos Organismos Internacionais cuja defesa para área de educação é a modalidade a distância, considerada alternativa de superação das dificuldades de acesso ao sistema educacional bem como, a possibilidade de diminuição dos gastos na área.

Assim, a educação a distância passou a ocupar posição central no ordenamento jurídico político do Estado brasileiro. Várias são as iniciativas nesse sentido. No entanto, é preciso refletir, acompanhar e avaliar esses programas.

É inegável que o uso e ampliação dos meios de comunicação e informação são valiosos instrumentos despontados como alternativas para se conseguir atingir objetivos de ampliação de acesso, democratização do conhecimento e melhoria da qualidade do ensino.

Para Castro (2004, p.27) a previsão sobre a utilização das novas tecnologias na educação é bastante promissora, “tornando-se consenso que computadores e telecomunicações de alta performance serão utilizados como material didático”. Além de encurtar distâncias geográficas, resolver a falta de disponibilidade de tempo, de recursos financeiros e deslocamento das pessoas.

Contudo, o aumento do uso das novas tecnologias na educação e o destaque da educação a distância merecem reflexão e cautela. Uma das questões é a descon sideração da especificidade dos públicos para a qual está sendo dirigida. Outro aspecto a ser considerado é a falta de acompanhamento e avaliação dos programas implementados e seus impactos sociais.

Deve-se levar em conta a infra-estrutura administrativa. No caso específico da EAD na Universidade Federal de Rondônia assistimos uma ampliação da oferta sem a correspondente ampliação dos quadros técnicos administrativos e docentes. Alie-se a essa questão, a formação pedagógica do docente universitário que passa a exercer sua função docente nessa nova modalidade - com nenhuma ou pouca experiência. Os cursos de atualização oferecidos, para o manuseio da Plataforma Moodle têm um caráter técnico cuja metodologia utilizada está baseada na repetição e memorização. Certamente, essa concepção de educação parte do princípio de que a melhor forma de se obter a rápida *profissionalização* é a partir do treinamento do estudante em que as informações partem do eixo estímulo-resposta. O estudante recebe a informação (estímulo),

à qual deverá apresentar uma resposta adequada. Nesse sentido, o curso proporciona aprendizagem para executarmos os trabalhos na Plataforma Moodle.

No que se refere especificamente ao Programa Escola de Gestores observa-se necessidade de que o professor-gestor compreenda as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, construindo categorias de análise que permitam apreender as dimensões pedagógicas das relações sociais e produtivas, utilizando para isso o suporte das ciências humanas, sociais e econômicas (KUENZER, 2000).

Tal encaminhamento possibilita a produção de conhecimento em educação e intervenção de modo competente nos processos pedagógicos com base numa determinada concepção de sociedade. Para tanto deve se considerar no curso de formação de especialistas em gestão escolar estudos e práticas que lhe permitam se apropriar de conteúdos de várias áreas do conhecimento. Esses estudos devem passar pelas novas formas de organização e gestão dos processos sociais que priorizam as interações significativas e permanentes.

De fato, a necessidade de uma política de formação e valorização dos profissionais da educação que contemple de forma articulada a formação inicial, formação continuada e condições de trabalho, faz parte das utopias e do ideário dos educadores e das lutas pela educação pública nos últimos 30 anos. Contudo, sua realização não se materializa numa sociedade marcada pela desigualdade e pela exclusão social próprias do modo de produção capitalista.

Entender a lógica dessa sociedade é importante para que não criemos ilusões de soluções fáceis para os problemas da educação e da formação. As condições perversas que historicamente vêm degradando e desvalorizando a educação e a profissão docente se mantêm em nosso país, em níveis bastante elevados. A má qualidade da formação e a ausência de condições adequadas de exercício do trabalho dos educadores se desenvolvem há décadas, em nosso país, e em toda a América Latina, de forma combinada, impactando na qualidade da educação pública, em decorrência da queda do investimento público e da deterioração das condições de trabalho dos educadores e trabalhadores da educação (FREITAS, 2007).

Assim, os desafios impostos a formação de professores na modalidade a distância são inúmeros e podem acontecer em vários níveis: na qualidade do ensino viabilizada na proposta pedagógica, no uso dos meios de comunicação, na infra-estrutura organizacional, na efetiva participação e interatividade. Essas questões não podem ser perdidas de vista quando se analisa um Programa de formação continuada a distância como o aqui estudado.

## 2- AS DIRETRIZES NACIONAIS DO PROGRAMA ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA PÚBLICA: O QUE REVELA O DOCUMENTO?

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica integra um conjunto de ações que teve início, em 2005, com o Curso piloto<sup>14</sup> de Extensão em Gestão Escolar (100h), ofertado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira - INEP. O projeto do curso piloto foi desenvolvido por um grupo de especialistas em educação a distância e notório saber na área de educação. A meta da etapa 1 do projeto piloto foi formar 400 gestores, em exercício em escolas públicas.

Em 2006, o Programa passou a ser coordenado pela Secretaria da Educação Básica do Ministério da Educação - SEB/MEC, dando início ao Curso de Pós Graduação (Lato sensu) em Gestão Escolar, com carga horária de 400 horas, realizado por meio da educação à distância, voltado para a formação continuada de dirigentes da educação básica, sobretudo a equipe gestora da escola, formada pelo diretor e vice-diretor. O projeto piloto do curso beneficiou 4.000 gestores, sob a responsabilidade de 10 Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES). Hoje, o Curso está sendo operado sob a responsabilidade de 27 IPES (MEC, 2009b).

As Diretrizes Nacionais do Programa (disciplinado pela Portaria Ministerial nº 145 de 11 de fevereiro de 2009) informa que o Ministério da Educação vem assumindo o papel indutor na formulação e institucionalização de uma política nacional direcionada à formação continuada dos gestores escolares em articulação e colaboração com os sistemas públicos de ensino. “As definições das diretrizes do referido Programa e as ações decorrentes, resultam de trabalho coletivo, que envolveu o diálogo entre o Ministério da Educação, as universidades, as entidades e associações da área, bem como o Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Educação – CONSED e União Nacional de Dirigentes Municipais da Educação - UNDIME ” (BRASIL/MEC, 2009b). Lê-se no documento que

---

14 Nesse curso utilizou-se o suporte tecnológico do e-Proinfo. A re-elaboração do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica tem como referência, além da avaliação do projeto-piloto realizada pelo INEP, estudo realizado sobre programas de formação de gestores escolares, que teve como objetivo analisar de forma comparativa cinco programas voltados para a formação de gestores escolares, indicando suas principais características em relação às novas tendências educativas. São eles: Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares – PROGESTÃO, Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, Programa de Formação Continuada de Gestores da Educação Infantil e Fundamental – PROGED, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores – CINPOP, Programa de Formação de Gestores da Educação Pública – UDJF (BRASIL/MEC, 2009b).

*O Programa tem por objetivo básico contribuir com a formação efetiva de gestores educacionais da escola pública, de modo que disponham de elementos teórico-práticos que viabilizem uma educação escolar básica com qualidade social. Este Programa articula-se, pois, com o Compromisso Todos pela Educação, plano de metas, que integra o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e diz respeito à mobilização em torno da melhoria da educação básica no Brasil.*

A preocupação em formar gestores educacionais da escola pública está na pauta das políticas educacionais. De fato, os dados recentes do Censo Escolar 2007 indicam que, no Brasil, a realidade da gestão escolar é bastante diversa no que se refere à formação dos dirigentes. Do total de dirigentes escolares, 29,32% possuem apenas formação em nível médio, sobretudo nos estados das regiões norte, nordeste e centro-oeste. O percentual desses dirigentes com formação em nível superior é de 69,79%, enquanto apenas 22,96% possuem curso de pós-graduação *Lato Sensu*/especialização. A partir desta compreensão, o MEC desenvolve programas, projetos e ações à gestão da educação.

Destaca-se ainda no documento, o princípio da descentralização, da gestão democrática e da educação inclusiva. Reconhece “a centralidade da formação dos gestores escolares no avanço da **qualidade do ensino** e na realização e fortalecimento da **gestão democrática** da educação pública [...] melhoria dos processos de organização e gestão da escola” (MEC, 2009b, grifos da autora).

Tal formação integra um conjunto de estratégias e articulação institucional e intercâmbio nacional.

*As políticas voltadas para a articulação, desenvolvimento e fortalecimento dos sistemas de ensino e das escolas vêm sendo produzidas e implementadas com a participação de várias instituições, destacando-se a interlocução com entidades e organizações como a Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior - ANDI-PES, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação - ANPED, Associação Nacional de Política e Administração da Educação - ANPAE, Fórum de Diretores das Faculdades/ Centros de Educação das Universidades*

Os processos de formação continuada em Gestão Escolar, estruturados por meio da modalidade Educação a Distância - EAD<sup>15</sup>, possibilita

*maior **flexibilidade** na organização e desenvolvimento dos estudos; fortalecimento da **autonomia intelectual** no processo formativo; acesso às novas tecnologias da informação e comunicação; interiorização dos processos formativos, garantindo o acesso daqueles que atuam em escolas distantes dos grandes centros urbanos; **redução dos custos de formação** a médio e longo prazo; a interatividade entre os formandos, facilitando o trabalho coletivo; **fortalecimento de infra-estrutura adequada nas universidades públicas**, estimulando a formação de grupos de produção científica na área de gestão escolar, e de formação de quadros para atuarem com **EAD e sua institucionalização no tocante à formação continuada** (BRASIL/MEC, 2009b Grifo da autora).*

<sup>15</sup> Com relação a legislação específica à modalidade EAD ver o Decreto nº 5.622/2005 (regulamenta o art. 80 da LDB), a Portaria Ministerial nº 4.361/2004 (credenciamento e reconhecimento de IPES, para oferta de cursos superiores a Distância) e a Resolução CNE/CES nº 1/2001 (normas para o funcionamento da pós-graduação).

Como se pode depreender a partir da análise do documento, a flexibilização, a descentralização, a autonomia, a redução dos custos de formação através da institucionalização da formação de professores na modalidade a distância se alinham ao novo modelo de gerenciamento para o setor educacional. O modelo gerencial proposto para o setor educacional funda-se nos princípios básicos da moderna administração adotada no âmbito empresarial cujas principais características são: a flexibilidade, a agilidade, a eficiência, a eficácia e a produtividade.

As condições do trabalho pedagógico na escola pública demandam investimento público massivo em políticas de profissionalização e formação continuada de professores da educação básica com qualidade elevada. Além de condições de infra-estrutura que ofereçam suporte para a produção de conhecimento e a formação científica adequada às demandas contemporâneas da ciência e da técnica, da cultura e do trabalho.

Nos alinhamos com Freitas (2007) quando afirma que há um grande número de estudantes que escolhem as licenciaturas evidenciando as potencialidades da profissão. Entretanto, as licenciaturas e a formação de professores não se constituem prioridade nos investimentos e recursos orçamentários. Há poucos programas que tenham como objetivo promover o desenvolvimento de novas metodologias de ensino, acompanhamento e avaliação dos diferentes cursos de licenciatura.

De fato, as reformas implementadas pelo Estado brasileiro na década de 1990<sup>16</sup> revelam que não se pretende o estabelecimento de mudanças significativas nas relações entre sistema e escola, escola e comunidade, dirigentes e professores, professores e alunos. Contudo, mesmo que esse “movimento” não seja o “ideal” pode ser responsável pela criação de uma cultura que envolve a participação nas decisões educacionais que configuram uma vida escolar democrática.

### 3- PROJETO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR (LATO SENSU): PRINCÍPIO NORTEADOR E PERFIL DO PROFISSIONAL REQUERIDO

O princípio norteador do curso e o perfil do profissional que se deseja formar contidos no documento “Projeto curso de especialização em gestão escolar (*Lato Sensu*)” estão de acordo com os princípios constitucionais do ensino

16 O processo de redefinição do papel do estado insere a temática da descentralização na agenda de mudanças ante a crise marcada pela incapacidade do estado oferecer serviços essenciais a população e pela ausência de agilidade administrativa em função da burocracia conforme (CABRAL NETO; ALMEIDA, 2000).

público, conforme preconizam os Artigos 205 e 206 da Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional ( Art. 3º e os incisos I e II do Art 14 da Lei nº 9.394/96). Tais legislações confirmam o princípio federativo, a gestão democrática do ensino, a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Além da Constituição e da LDB, o Plano Nacional de Educação/PNE, aprovado pela Lei nº 10.172, de 09.01.2001, preconiza que a gestão deve ser democrática e participativa, o referido Plano fixa, como uma de suas metas para a gestão:

*Estabelecer, em todos os estados, com a colaboração dos municípios e das universidades, programas de curta duração de formação de diretores de escolas, exigindo-se, em cinco anos, para o exercício da função, pelo menos essa formação mínima .*

Assim, verifica-se que o Projeto do Programa está baseado no ordenamento jurídico do país. De fato, não seria “lógico que tal exigência, nascida do direito a uma nova cultura política de cidadania, se fizesse ausente nas mediações dos sistemas públicos de ensino”.

Com relação ao perfil do profissional que se deseja formar, o Projeto busca as Bases Legais no artigo 63 da LDB, que estabelece o propósito de formação continuada de professores, no inciso III, determina que as instituições formadoras de educação mantenham programas de educação continuada para os profissionais da educação dos diversos níveis; no *caput* do artigo 80 dispõe que “o Poder Público incentivará o desenvolvimento e a **veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada**” e no artigo 87, inciso III, das Disposições Transitórias, prevê que os municípios, e supletivamente o Estado e a União, deverão “realizar programas de capacitação para todos os professores em exercício, utilizando também, para isto, os recursos da **educação a distância**” (LDB, 1996, grifos da autora).

Percebe-se que a LDB referenda a formação continuada, articulada com a EAD. Alega o documento que o sistema presencial de educação formal apresenta-se insuficiente para atender as novas demandas sociais de formação, bem como de democratização do saber

Dessa forma, o “ professor-gestor, em processo de formação no Curso de Especialização em Estão Escolar” deverá ampliar suas capacidades no sentido de ser capaz de:

*[...] atuar na gestão da educação e da escola visando com efetivação o direito à educação básica com qualidade social, por meio de práticas caracterizadas pela transparência, pelo trabalho coletivo, pela participação da comunidade nas decisões e pela postura ética, crítica e criativa, pelo compromisso com a elevação do IDEB de sua escola e da educação escolar; [...] Dominar e implementar mecanismos e estratégias que favoreçam a realização da gestão democrática, em especial dos órgãos colegiados, dentre eles o Conselho Escolar, em função do Projeto Político-Pedagógico (e a escolha do dirigente escolar com a participação da comunidade escolar por meio de processo eletivo); [...] Atuar de forma consciente com vistas ao fortalecimento dos processos de descentralização na educação e na escola, da autonomia da escola e do financiamento público da educação; [...] dominar e utilizar ferramentas tecnológicas no campo da organização dos processos de trabalho nos sistemas e unidades de ensino, tomando essas ferramentas como importantes ferramentas para realização da gestão democrática da educação (BRASIL/MEC, 2009c).*

A análise do documento acima revela que o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública insere-se, no bojo das políticas públicas de educação continuada de educadores, que propõe uma formação profissional, por meio da educação a distância.

O princípio de gestão democrática proposto no PNEGEB implica, repensar a estrutura de poder da escola, tendo em vista que a prática da participação coletiva atenua o individualismo, pois implementa mecanismos e estratégias que favorecem ampliação da solidariedade e superação da opressão.

#### 4- REFLEXÕES FINAIS

O PNEGEB defende a concepção de educação como processo construtivo e permanente, implicando o reconhecimento da especificidade do trabalho docente, da realidade da escola, da sala de aula ou seja, das condições materiais e institucionais em que atua o gestor escolar. Por que a Organização do Currículo, os textos selecionados, a Metodologia e a avaliação são predeterminadas pelo MEC?

As políticas educacionais brasileiras nos últimos 30 anos admite o modelo de gestão descentralizada, com a participação dos usuários na formulação de propostas para o desenvolvimento da gestão educacional e o reconhecimento da função estratégica do diretor da escola. A participação é encarada como um fator de coesão e consenso. O modelo gerencial funda-se nos princípios básicos da moderna administração adotada no âmbito empresarial. A gestão de caráter gerencial vem sendo adotada no âmbito das reformas educacionais na maioria dos países da América Latina. Ao gestor cabe o funcionamento da escola e os resultados da aprendizagem dos alunos, para tanto necessita de formação específica para ampliar a eficiência e eficácia do sistema.

O princípio de gestão democrático proposto no PNEGEB, segundo os documentos analisados implica, repensar a estrutura de poder da escola, tendo em vista que a prática da participação coletiva atenua o individualismo, ampliar a solidariedade, superar a opressão e anular a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das qual a escola é mera executora.

As experiências vivenciadas na docência da Sala ambiente de Política e Gestão da Educação revelam que há pouca flexibilidade na seleção do Conteúdo do Programa, em que pese a possibilidade de se “propor, refazer, acrescentar ou deixar de utilizar alguns conteúdos e vídeos [e que] as avaliações também poderiam ter sido planejadas juntamente com a coordenação de sala” conforme esclareceu a Coordenadora do Curso Maria Lilia I. Colares; contudo, a forma como o Curso é concebido e organizado pelo Ministério da Educação levam a um certo engessamento do Programa. Some-se a essas questões a necessidade de ampliação da interatividade entre os cursistas e dos momentos presenciais de aprendizagem coletiva. Obviamente, há possibilidade das próximas experiências minimizarem esses problemas, pois a descoberta de novos caminhos faz parte do processo de ensinar-aprender.

Nesse sentido, questiona-se: o currículo do Programa Escola de Gestores possibilita que o professor-gestor compreenda as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, construindo categorias de análise que permitam apreender as dimensões pedagógicas das relações sociais e produtivas, utilizando para isso o suporte das ciências humanas, sociais e econômicas?

A produção de conhecimento em educação e intervenção de modo competente nos processos pedagógicos com base numa determinada concepção de sociedade permite considerar que os estudos e práticas devem passar pelas novas formas de organização e gestão dos processos sociais que priorizam as interações significativas e permanentes.

Essa é a utopia e o ideário de boa parte dos educadores e das lutas pela educação pública nos últimos 30 anos. Contudo, sua realização não se materializa no seio de uma sociedade marcada pela desigualdade e pela exclusão própria do capitalismo. Entender a lógica dessa sociedade é importante para que não criemos ilusões de soluções fáceis para os problemas da educação e da formação.

Assim, os desafios impostos a formação de professores na modalidade a distância são inúmeros e podem acontecer em vários níveis como os apontados

nesse estudo. Essas questões não podem ser perdidas de vista quando se analisa um Programa de formação continuada a distância como o aqui estudado.

Talvez, o grande desafio da formação de professores na modalidade a distância em nosso país não seja somente as disparidades regionais (regiões excluídas do acesso à energia elétrica) e sim a ampliação do debate acerca dessa modalidade nas universidades. Essas e outras questões levantadas nesse trabalho não podem ser perdidas de vista quando se analisa e participa de um Programa de formação continuada a distância como PNEGEB.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*, n. 9.394, de 1996.
- BRASIL. *Plano Nacional da Educação*, Lei n. 10.172, de 2001.
- BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Escola de Gestores da Educação Básica: Apresentação*. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12337&Itemid=695](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12337&Itemid=695)> Acesso em 21 junho 2009a.
- BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Escola de Gestores da Educação Básica*: Documento. Diretrizes nacionais do programa escola de gestores da educação básica pública. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13515&Itemid=944](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=13515&Itemid=944)>. Acesso em 21 de junho de 2009b.
- BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Escola de Gestores da Educação Básica**: Documento. Projeto curso de especialização em gestão escolar (*Lato Sensu*). Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13515&Itemid=944](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=13515&Itemid=944)>. Acesso em 21 de junho de 2009c.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Ed 34; Brasília: ENAP, 1998.
- CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte A. *Gestão Educacional na América Latina: delineamentos e desafios para o sistema de ensino*. In: EYNG, Ana Maria; GISI, Maria de Lourdes (Orgs) . Políticas e gestão da educação superior: desafios e perspectivas. Ijuí: Ed. Ijuí, 2007.
- CASTRO, Alda Maria Duarte. *Política de Educação a distância: uma estratégia de formação continuada de professores*. Natal. EDUFRN, 2004.
- FREITAS, Helena Costa Lopes de. A (nova) política de formação de professores: a prioridade postergada. *Revista Educação e Sociedade*. Campinas.v.28, n.100, out. 2007.
- KUENZER, Acácia. As políticas de formaçã: a construção da identidade do professor sobranete. *Revista Educação e Sociedade*. Campinas.v.20,n.68,dez. 2000.



## Capítulo 14

### Gestão do trabalho escolar e a avaliação da aprendizagem numa perspectiva mediadora: o conflito entre o pensar em fazer e o querer fazer

Carmen Tereza Velanga

#### INTRODUÇÃO

Os fins da educação sugerem aos caminhos da ação de educar os princípios que fundamentam esta ação tendo como norte o sentido da própria existência humana. É o que está prescrito na LDB em seu artigo 22: “[...] desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores”. É evidente que este princípio não sobrevive sozinho, terá, pois que se fazer concreto na ação educativa da escola, se é verdadeiro que todos buscam os ideais propostos numa sociedade democrática inspirados nos valores de liberdade, autonomia, participação, respeito ao indivíduo e ao coletivo, compartilhamento e solidariedade humana.

Para concretizar a ação educativa, torna-se fundamental a conscientização e a ação reflexiva de seus gestores. O Planejamento é um instrumento que deve refletir a realidade institucional e sobre esta realidade, agir de forma a transformar. Lembremos que desta realidade fazemos parte nós, digamos, os usuários do sistema. A escola é, portanto, o resultado do planejamento que se faz – porque se pensa – sobre ela. Partindo de uma realidade existente, concreta e quase sempre não a idealizada, o Planejamento como ação educativa tem muito a responder aos problemas do processo, mas também deve ir além – o ousar fazer e o querer fazer.

É neste sentido que traçamos este artigo, que parte de uma concepção de gestão democrática, indica o ato de planejar e o planejamento da escola e da ação docente como instrumento norteador do que se é para o que se *quer*, e, finalmente, foca na avaliação da aprendizagem na perspectiva mediadora como

elemento constitutivo do planejamento com a pretensão de refleti-la criticamente e trazer sugestões para que seja efetivamente adotada como instrumento de correção da rota e mediação para professores e gestores.

Para tanto, buscamos em Gandin (2002) e Hoffman (1994; 2005; 2006) dentre outros, o aporte mais adequado para esta discussão.

## O PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Uma vez que o planejamento se fundamenta na realidade institucional e concreta da escola, é bem verdade que não se trata de ação isolada ou romântica de seus gestores, mas parte de uma realidade global que envolve a complexidade sócio-histórico-econômico-cultural, abrangendo a totalidade da natureza social, não se restringindo meramente a ação de grupos ou instituições, no entanto, considerando este ponto de partida como o existente para chegar a outro ponto, o da realidade desejada, entendida como fundamentada na concretude do que se tem, mas capaz de anunciar ações e opções pelo saber que se deseja constituir na instituição ou no grupo a que se pertence.

Assim é que não se deve perder de vista alguns fundamentos que se referem, em primeira instância, aos fins da educação, como as idéias-chave de que: a *liberdade* é um valor intrínseco à natureza humana, pois, homens e mulheres, seres livres, são capazes de reger suas próprias vidas como agentes de sua própria história; a *historicidade* é intrínseca ao ser humano que tem um passado, projeta um futuro e vive no tempo presente como fruto de suas próprias ações e não meramente levado ao acaso, sendo a educação o instrumento ímpar a fim de que entenda este processo e torne-o favorável à mudança qualitativa de sua vida. Neste sentido, Paulo Freire sintetiza muito das reflexões inerentes aos saberes docentes necessários a uma prática reflexiva (FREIRE, 1996).

Gandin (2002) faz uma diferenciação entre *planejamento* e *plano* interessante para a compreensão do processo de que falamos. Afirma que, mais importante que o plano pronto e acabado é o processo de planejamento, ou seja, o ato de planejar exige capacidade de ler a realidade e abstrair dos documentos legais à necessária reflexão sobre o que pode fundamentar a ação. O plano é consequência concreta da ação de planejar, é o documento resultante da ação mental intencional e propositiva de uma pessoa ou grupo de pessoas que se reúnem com a intenção de fazer essas leituras e reflexões e se propõem à mudança de foco, de ação pessoal e coletiva, de relacionamentos, enfim, a correção da rota pensada, idealizada e transposta para um registro consistente e que servirá de norte para as futuras ações.

Ainda, segundo o referido autor, o Planejamento exige a participação em vários níveis. Antes, enfatiza-se que a participação é um conceito bastante complexo e não harmonioso, pois leva a riscos como a manipulação através de uma simulação de participação bem como a utilização de metodologias inadequadas para promover a participação levando ao desgaste do grupo e do líder comprometendo a gestão.

O primeiro nível é o da *colaboração*. Este nível se apresenta como o mais comum quando a “autoridade” “convoca” ou “permite” às pessoas participarem com seu trabalho, sugestões ou mesmo com seu silêncio permissivo, porém, na verdade, estará apenas validando o *status quo*, fazendo com que todos trabalhem sem discutir a partir de uma idéia de harmonia imposta de forma a não se fazer entender como autoritária.

O segundo nível é o da *decisão*. Este nível transcende o da mera colaboração e torna, aparentemente, mais democrático o processo de decisão, no entanto o risco é o de que as decisões sejam sempre as que já estavam estabelecidas pelo “chefe”, ou seja, o grupo decide os pormenores e a escolha a ser feita parte de uma decisão mais ampla e já tomada. Os dois níveis, o da colaboração e o da decisão, têm seus pontos positivos desde que algumas precauções sejam tomadas como a consciência de seus efeitos quando usadas pelo líder ou gestor de forma a diminuir a força transformadora da democracia.

Um terceiro nível indica um caminho mais viável, pois, segundo o autor (GANDIN, 2002), seria o nível da *construção em conjunto*. De modo geral percebe-se que as estruturas sociais da sociedade capitalista não foram ordenadas para este nível, uma vez que a premissa é a do individualismo e não do coletivismo. Assim, a construção em conjunto suscita desconfiança e descrença quando o poder não é partilhado e quando as pessoas não se sentem agentes de sua própria história, acreditando sempre que o outro é melhor, mais sábio e mais preparado. No entanto, este nível deveria ser a meta dos gestores na escola, pois é uma das poucas alternativas de se criar o novo e perseguir as metas, os sonhos, o desejado fundamentando-se na premissa de que todos têm direitos iguais diante de suas diferenças.

No entanto, como alerta o autor: “Antes mesmo de ser participativo, o processo de planejamento precisa ser científico [...] que consiste em ter uma explicação provisória (própria ou buscada em outros) e verificar se esta explicação funciona na realidade e na prática determinadas (GANDIN, 2002, s/p).

Porém, o planejamento participativo não prescinde de certas prerrogativas como a existência de uma equipe gestora coordenadora; o conheci-

mento dos planos em nível macro como os planos decenais de educação, os planos plurianuais ou anuais de uma secretaria de educação estadual ou municipal, a fim de que sejam examinadas as metas e o orçamento propostos no plano de médio prazo; além da necessária integração entre os diversos setores e organismos.

A participação proposta para o planejamento em qualquer nível necessita ainda e, fortemente, da vontade política dos dirigentes políticos e das equipes diretivas, do levantamento de dados através de instrumentos apropriados como questionários, formulários, entrevistas e busca de documentos, a submissão aos grupos das idéias e da coleta de dados para gerar um processo de decisão (respeitando-se as opiniões de todos) e ainda um necessário processo de fiscalização e de audiência da população tanto quanto possível e de forma direta, ainda que através de seus representantes, como a reunião de pequenos grupos ou as audiências públicas municipais.

Há uma década, o pensamento que predominava na administração escolar era a idéia de que a obediência cega às regras e ao dirigente era o naturalmente desejado uma vez que se esperava homogeneidade de turmas, de procedimentos e de funcionamento. Tais pressupostos foram marcados pelas concepções mecanicistas e reprodutivistas de modelos clássicos da administração, no entanto, os tempos atuais nos mostram que as pessoas precisam estar preparadas para a administração de conflitos e a tomada de decisões inteligentes diante da complexidade do mundo moderno e da mudança paradigmática aplicada, inclusive, ao espaço e ambiente escolar.

Assim, o perfil do gestor escolar inclui conhecimentos e habilidades específicos a fim de que sua liderança se exerça de forma a construir a escola cidadã independente do nível de escolaridade que ofereça à comunidade. Desta forma, várias qualidades a serem construídas no trabalho da gestão escolar devem ser vistas e revistas no que se referem às áreas administrativa, financeira, jurídica e pedagógica, e para, além disso, a área de relacionamentos interpessoais e de gestão da sala de aula.

#### O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E SUA RELAÇÃO COM A PRÁTICA PEDAGÓGICA

O Projeto político pedagógico foi instituído em 1996 com a LDB n. 9394/96 que, em seu artigo 12, determina que os estabelecimentos de ensino devam elaborar e executar sua proposta pedagógica; em seu artigo 13 aponta o professor como ator principal do processo a ser construído e, em seu artigo 14, institui a gestão democrática. Assim, a escola passa a ter a

competência para elaborar seu projeto pedagógico ampliando seu papel social, no entanto, diante da lei colocada, a escola ainda precisa caminhar no sentido de fazer acontecer esta transformação.

O projeto pedagógico não é um documento qualquer: ele deve retratar a identidade da escola, compatibilizando as diretrizes do sistema de ensino com as necessidades da comunidade escolar. Deve mostrar a realidade considerando as práticas sociais de todos os envolvidos: alunos, gestores, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pessoal administrativo, de apoio e a comunidade local. Para Veiga (1996), o projeto político-pedagógico tem o caráter de projeto desde sua origem etimológica latina (*projectu*), cumprindo a função de dar rumo ou uma direção à instituição destacando:

*[...] uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sóciopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade (VEIGA, 1996, p.12).*

No trabalho de construção coletiva preconizado pela LDB, mas a ser alcançado apenas se seus integrantes tiverem a vontade política para tal, o projeto pedagógico se constitui de princípios que visam garantir a qualidade de ensino tais como: a relação escola-comunidade; a democratização do acesso e permanência do aluno na escola; um padrão de qualidade do ensino para todos; a autonomia dentro dos limites legais e no cumprimento de sua função social; a organização curricular e o princípio da valorização dos profissionais que se dedicam à educação.

Tais princípios se associam às dimensões que devem se fazer presentes na proposta pedagógica de forma articulada: a) *pedagógica*: trata da organização curricular, do processo de aprendizagem e desenvolvimento do aluno, da avaliação e da organização da escola e suas relações com o entorno social; b) *administrativa*: refere-se às formas de registro acadêmico, patrimonial, dos recursos materiais e humanos; c) *financeira*: diz respeito à administração dos recursos financeiros fornecidos pelo poder público sua fiscalização e controle; d) *jurídica* refere-se às normas e regulamentos, estatutos, portarias, com base nas leis que regem a educação nacional (MEC, PROGESTÃO, 2001).

Desta forma, a escola pública necessita de uma gestão que se associe a tais princípios e para concretizar o que pretende terá no planejamento a organização de seu trabalho escolar e de sua prática pedagógica.

O projeto pedagógico deve, pois, apresentar um conjunto de orientações que perpassam e dinamizam diversas áreas garantindo o cumprimento da legislação, das diretrizes, bem como dos espaços de autonomia e responsabilidades sociais próprios da instituição escolar. Veiga (1996 p. 12) destaca a dimensão pedagógica que se liga intrinsecamente à dimensão política:

*Na dimensão pedagógica reside a possibilidade de efetivação da intencionalidade da escola que é a formação do cidadão participativo, responsável, comprometido, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.*

Percebe-se, pois, que planejar exige organização, previsão, atos decisórios e sistematização das intenções registradas a fim de garantir a eficiência e eficácia da ação educativa, quer seja no nível macro ou micro. O planejamento configura-se assim como um ato político-pedagógico porque está repleto de intencionalidades.

Do ponto de vista do ensino, o professor deve planejar e refletir sobre sua ação durante todo o processo educativo. O pensar deve estar constantemente presente no professor reflexivo e requer, como já comentamos, uma atitude científica de quem planeja e uma atitude aberta e flexível para tomar decisões mesmo contraria ao inicialmente planejado, se disso depender o sucesso da aprendizagem.

Planejar o ensino pressupõe fases e etapas que estão presentes na situação diária da sala de aula e que requer sensibilidade e ajuste das lentes pelas quais o professor visualiza seus alunos, a realidade que os circunda e sua própria atuação didática para com este conjunto. Uma avaliação diagnóstica se torna necessária: conhecer a filosofia, as condições físicas e estruturais da instituição de ensino e seus recursos disponíveis, o nível intelectual de seus alunos, suas expectativas e interesses, suas condições sócio-culturais e necessidades individuais, ou seja, conhecer as condições objetivas e subjetivas que determinarão muitas de suas ações e intenções pedagógicas naquele momento histórico quando interage com esses alunos, com a gestão da escola e com a comunidade envolvente. Não há como deixar de defender o planejamento como instrumento científico e pedagógico mais importante na ação docente.

A partir desse diagnóstico inicial relacionando-o com o projeto pedagógico da escola, o docente deverá elaborar seu programa de ensino, fazendo suas opções didáticas e pedagógicas diante da seleção de conteúdos, de métodos e técnicas de ensino, bem como das formas de avaliar este processo. Ênfase especial deve ser dada à pesquisa como instrumento formativo inserindo-a sempre nas atividades didáticas.

## AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM NUMA PERSPECTIVA EMANCIPATÓRIA E FORMADORA

O Planejamento docente, articulado com a proposta pedagógica da instituição, deve observar os seguintes componentes:

- » Identificação
- » Ementa da disciplina/atividades: um resumo dos conteúdos que irão ser trabalhados no projeto do docente.
- » *Objetivos de Ensino*: Sua elaboração deve observar a perspectiva formativa de habilidades nos níveis cognitivo, social, procedimental, afetivo e atitudinal. Os objetivos podem ser alcançados em longo prazo (são os objetivos gerais) ou a curto e médio prazo (objetivos específicos), expressando uma habilidade/conhecimento específico a ser adquirido; ambos estão diretamente relacionados à seleção de conteúdos.
- » *Conteúdos*: Trata-se dos saberes da prática social sistematizados, configuram-se como os hábitos culturais atitudes valores e convicções que foram sendo construídos historicamente pela humanidade e que têm relevância para a formação do indivíduo. Importa questionar sempre: quais são os conteúdos? Como seleciona-los? Por quê? Para quem? Com qual finalidade? O professor deve considerar critérios, ao selecionar conteúdos, tais como: validade relevância, gradualidade, acessibilidade, interdisciplinaridade, etc., sendo que, para além da seleção mediante a cientificidade, deve também buscar outros conteúdos que contemplem a ética, a política, a cidadania, enfim, os valores humanos (LIBANEO, 1994).
- » *Metodologia*: Trata-se de conhecer e aplicar o conjunto de métodos aplicados às situações didático-pedagógicas. Se método de ensino corresponde às opções filosóficas que o professor faz para organizar as situações de ensino-aprendizagem as técnicas se refere à operacionalização do método. O professor deve ter o cuidado sensível para não privilegiar um método ou técnica única, pois diante da diversidade dos alunos, de suas necessidades e interesses, isso seria exclusão. Diante de sua própria formação e do trajeto que percorre em seu papel de formador de gerações, o professor reflexivo, muitas vezes, baseia-se em suas experiências e paradigmas anteriores para buscar novos métodos e técnicas que viabilizem a mudança no sentido de oportunizar aos alunos novos significados didático-pedagógicos em sua formação.

- » *Recursos de Ensino*: Se, ao planejar, o professor deva considerar as reais condições dos alunos e da instituição, não há como negar, na atualidade, a enorme importância que as novas tecnologias da informação e da comunicação – NTIC – vêm trazendo como recurso auxiliar de ensino. Por isso, torna-se importante a constante atualização do professor, a fim de que sua organização didática ganhe destaque com uso das novas tecnologias, tais como: *data show*, *slides*, transparências, hipertextos, bibliotecas virtuais, Internet, *e-mails*, grupos de discussão, *blogs*, *sites*, teleconferências, vídeos e demais recursos cada vez mais avançados e que disputam a atenção dos alunos.
- » *Avaliação*: Exercendo um papel essencial em toda ação educativa e no planejamento, a avaliação da aprendizagem será mais bem discutida na próxima seção deste artigo.

#### AVALIAÇÃO COMO AÇÃO REFLEXIVA QUE EXIGE DO PROFESSOR NOVAS ATITUDES

Para uma educação inclusiva das diferenças e da diversidade torna-se necessário que o aluno seja atendido em suas necessidades durante o processo de aprendizagem, sendo ele instigado a alcançar novos níveis de conhecimento e o máximo de seu desenvolvimento. Nesta perspectiva, a avaliação deve deixar o caráter classificatório e excludente aos quais sempre esteve relacionada e adotar uma atitude de mediação. Neste processo, o professor passa a ser um investigador do aprender de seus alunos realizando as necessárias adaptações a fim de atender as necessidades dos alunos, atento sempre a não se permitir atitudes de exclusão.

Compreendida no sentido classificatório a avaliação da aprendizagem “pratica uma leitura negativa mais para reprovar do que para aprovar, por dar destaque ao não-feito, ao não-alcançado, ao não-lido [...]”. (HOFFMANN, 2006 p.29). Neste paradigma o professor acaba fazendo comparações duvidosas entre seus alunos, em busca de respostas certas e erradas e do seu valor numérico para, a partir daí, tomar suas decisões de aprovação ou reprovação. Fundadas na competição e no individualismo, a avaliação classificatória acaba por desconhecer o verdadeiro sentido do ensino que é a aprendizagem significativa e o desenvolvimento do aluno.

Um outro paradigma fundado na construção do conhecimento e na prática educativa reflexiva faz a crítica à avaliação classificatória e excludente, para tornar-se instrumento de progresso e de intervenção, de correção de rota e de decisões que favorecem a aprendizagem construída. Para Hoffmann

(2006, p.14), há três intenções primordiais por parte do professor sem as quais o processo avaliativo pode ser bloqueado em seu curso natural: "a) observar o aprendiz; b) analisar e compreender suas estratégias de aprendizagem e c) tomar decisões pedagógicas favoráveis à continuidade do processo". Assim concebida, a avaliação deixa de ser um momento de verificação do que o aluno aprendeu ao final do processo para se transformar em momentos de reflexão a fim de compreender as dificuldades do mesmo e buscar alternativas, para além de provas e exames apenas ao final do período letivo.

Neste entendimento, a avaliação mediadora tem por objetivo a observação permanente das manifestações da aprendizagem a fim de proceder a uma ação educativa que aperfeiçoe os percursos individuais. É o que confirma Hoffmann (2006, p.14):

*Não se pode dizer que se avaliou porque se observou algo no aluno. Ou denominar por avaliação apenas a correção de sua tarefa ou teste e registro das notas porque, neste caso, não houve a mediação, ou seja, a intervenção pedagógica decorrente da interpretação das tarefas uma ação pedagógica desafiadora e favorecedora à superação intelectual dos alunos.*

A LDB n.9.394/96, em seu artigo 24, Inciso V, alínea a, determina que avaliação seja: "contínua e cumulativa do desempenho do aluno com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados ao longo do período sobre os de eventuais provas finais".

Confirma-se esta perspectiva nos Parâmetros Curriculares Nacionais – PCN – (1997, p.84) com a compreensão da avaliação como:

*[...] elemento integrador entre a aprendizagem e o ensino; conjunto de ações cujo objetivo é o ajuste e a orientação da intervenção pedagógica para que o aluno aprenda da melhor forma; conjunto de ações que busca obter informações sobre o que foi aprendido e como; elemento de reflexão contínua para o professor sobre sua prática docente [...].*

Desta forma, assume a avaliação perante os documentos legais e normativos da educação nacional, importante função no processo de ensino e aprendizagem servindo de orientação para a prática educativa e tornando-se instrumento de reflexão sobre a prática docente. Para Hoffmann (2006), a avaliação mediadora possui três características básicas a fim de vir a ser este instrumento de superação das dificuldades dos alunos: 1. extensão no tempo com a observação das diversas situações de aprendizagem; 2. intensificação no tempo e no próprio espaço da sala de aula como forma de proporcionar maior atenção aos que assim o requeiram; 3. articulação dos procedimentos pedagógicos proporcionando ao professor o replanejamento da ação docente diante das necessidades de cada aluno e do grupo.

Portanto, a avaliação, na perspectiva mediadora, contribui para o êxito do processo ensino-aprendizagem, uma vez que busca a construção dos saberes e das competências pelos alunos, tornando-se importante instrumento a favor do progresso e desenvolvimento dos alunos.

## AVALIAÇÃO E INSTRUMENTOS DE MEDIAÇÃO

Os instrumentos de avaliação, muitas vezes são confundidos com a própria avaliação, o que está esclarecido por Hoffmann (2005, p.119):

*Instrumentos de avaliação são, portanto, registros de diferentes naturezas. Ora é o aluno que é levado a fazer os próprios registros expressando o seu conhecimento em tarefas, testes, desenhos, trabalhos e outros instrumentos elaborados pelo professor. Ora é o professor que registra o que observou do aluno, fazendo anotações e outros apontamentos.*

Importa reconhecer que, para mediação, o professor deve usar todas as produções escolares dos alunos propostas por ele com a intenção de acompanhar a aprendizagem do aluno, sendo que ele deve observar que, apenas as tarefas que possuem uma intencionalidade avaliativa podem ser consideradas como instrumentos de avaliação, lembrando que a frequência e o significado que ele dará às propostas é que permitirão adequar suas ações educativas às possibilidades da sala de aula.

No entanto, como não excluir alunos durante o processo avaliativo? Hoffmann (2005) enfatiza que, para não haver exclusão durante o processo avaliativo (e isso se aplica aos alunos com necessidades educacionais especiais), o professor necessita repensar suas práticas e abandonar aquelas que se baseiam na classificação e na comparação, observando as condições próprias de cada aluno, dando-lhe oportunidade para aperfeiçoar sua aprendizagem ao máximo, características estas da avaliação mediadora. Assim, a diversificação pura e simples das atividades avaliativas não é suficiente (através da fala, escrita, expressão plástica ou musical etc.), mas “diferenciar atividades”, de acordo com as necessidades e possibilidades de cada aluno.

Enfatiza-se a relevância da questão do tempo para desenvolver uma prática avaliativa mediadora: o professor necessitará dele para registrar suas observações do aluno em ação, e planejar novas atividades que sejam articuladas às anteriores. Neste sentido, para Hoffmann (2005 p. 104), as atividades diferenciadas podem incluir o seguinte:

*[...] leituras de textos e autores que ajudem os alunos a complementar argumentos sobre temas abordados em redações assistir filmes ler revistas que abordem assuntos pelos quais se interessam direcionar jogos e brincadeiras que melhor correspondam às características de alguns encaminhar tarefas diferentes para casa de acordo com curiosidades que vêm apresentando colocar-se à disposição para oferecer ajuda em áreas do seu interesse.*

Deve-se enfatizar que o registro das observações que o professor se propõe em sua atividade avaliativa, deve ser encarado como uma atividade de pesquisa, de levantamento de dados, a fim de refletir sobre as soluções que o aluno apresenta percebendo as lacunas de seu conhecimento nas questões que não responde e nas respostas diferentes (HOFFMANN, 1994).

Outra observação pertinente se refere à forma de registrar as observações durante o processo de avaliação sugerindo um instrumento importante, como o portfólio. Para Hoffmann (2005, p.121), os registros são relevantes na medida em que são realizados pelo professor: “[...] que o auxiliam a resgatar uma memória significativa do processo permitindo uma análise abrangente do desenvolvimento do aluno”. Neste sentido, os portfólios são instrumentos de mediação uma vez que “[...] contribuem para entender o processo do aluno e apontar ao professor novos rumos” (HOFFMANN, 2005, p. 134).

Refletir, portanto, sobre a avaliação na perspectiva mediadora significa compreendê-la como uma proposta de superação da avaliação classificatória e excludente que tradicionalmente é utilizada nas escolas. E isso somente será possível ao professor que busca conhecer novas perspectivas assumindo a práxis em sua atividade docente.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há como desconhecer o fato de que a avaliação da aprendizagem visa o aprimoramento da educação, do ensino, da aprendizagem e da gestão institucional.

Deve priorizar a análise dos processos de aquisição do conhecimento pelo aluno articulados com as atividades docentes didático-pedagógicas metodologicamente orientadas e os resultados alcançados, considerando a realidade social do aluno e os fatores que possam favorecer e aperfeiçoar seu desenvolvimento pleno.

Na perspectiva mediadora ela deve ser encarada como um processo que oportuniza a maturação dos processos de ensino-aprendizagem e da própria gestão escolar. Oferece subsídios para a superação das dificuldades, leva à retomada de decisões importantes no âmbito da sala de aula e da escola como um todo, no entanto, é um processo complexo que envolve uma outra leitura de mundo mais aberta, flexível e sensível às diferenças individuais, à diversidade, e conseqüente necessidade de fazer da escola uma instituição inclusiva, prazerosa e comprometida com a sociedade, através da qualidade de ensino que busca promover. Neste sentido, é um grande desafio para

docentes e gestores, porém, necessário a sua natureza educativa, e deve ser construída coletivamente no diálogo travado entre professores, gestores, pais e alunos, prevista adequadamente no projeto pedagógico da escola e nos planejamentos docente e da coordenação pedagógica.

A avaliação da aprendizagem não é, pois, um processo isolado que se faz no interior da sala de aula e que só diz respeito a professores e alunos, mas se integra no projeto político pedagógico da escola, nos projetos interdisciplinares de intervenção pedagógica propostos pelos membros da comunidade escolar e se vincula estreitamente ao processo de avaliação institucional. Este processo é mais amplo e complexo e está centralizado em relações, decisões e resultados de ações da instituição como um todo orgânico, assim, para ser completa e atingir os objetivos, deve contemplar e incorporar os resultados da avaliação da aprendizagem dos alunos.

Cabe, portanto, a necessária reflexão diante das contradições inerentes entre o discurso e a prática, entre *o pensar em fazer* e *o querer fazer*. Afinal, as opções de vida, pessoal ou profissional, de atitude, de mudança e autotransformação são, eminentemente, políticas, dizem respeito ao indivíduo, mas também ao coletivo. A consciência crítica deve preponderar nas escolhas do professor reflexivo e de gestores comprometidos com a escola, com a comunidade e com a perspectiva de um mundo melhor, ajuizado em relações construtivas e produtivas.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Educação. Progestão. *Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?* Módulo III/Juliane Correa Marçal José Vieira de Souza. Coordenação geral: Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394/96*. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acessado em: 07/07/2009.
- \_\_\_\_\_. Secretaria de Educação Fundamental. *Parâmetros Curriculares Nacionais. Introdução*. Brasília: MEC/SEF, 1997.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: os saberes necessários à prática docente*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GANDIN Danilo. *A prática do planejamento participativo*. 11.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- HOFFMANN Jussara. *Avaliação mito e desafio: uma perspectiva construtivista*. 13.ed. Porto Alegre: Educação e Realidade, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Avaliar para promover: as setas do caminho*. 7.ed. Porto Alegre: Mediação, 2005.
- \_\_\_\_\_. *O jogo do contrário em avaliação*. 2.ed. Porto Alegre: Mediação, 2006.
- LIBANEJO, José Carlos. *Didática*. São Paulo: Cortez, 1994.
- VEIGA, Ilma Passos Alencar. *Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1996.

# Sobre os autores

## ORGANIZADORES

### MARIA LÍLIA IMBIRIBA SOUSA COLARES

Doutora e Mestre em Educação pela UNICAMP. Professora do Departamento de Ciências da Educação da Universidade Federal de Rondônia/UNIR. Avaliadora institucional e de cursos pelo MEC/INEP. Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar vinculado ao Programa Nacional da Escola de Gestores da Educação Básica (SEB/MEC) no estado de Rondônia. Vice-líder do Grupo de Pesquisa HISTEDBR/UNIR. Integrante do Grupo Práxis. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Administração de Sistemas Educacionais, atuando principalmente nos seguintes temas: Política Educacional, Gestão Educacional e Formação de Professores. Obras publicadas: *Do Autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa*. Editora: Autores Associados, 2003. *Colóquios Temáticos em Educação: avaliação em seus múltiplos aspectos* (Org.). Editora Átomo&Alinea, 2006. *Políticas Educacionais no Município de Santarém*. Editora da ULBRA, 2006. *Colóquios Temáticos em Educação: do discurso à prática: o cotidiano do educador*. (Org.). Editora: Átomo&Alinea, 2007. *Encontro Marcado em Educação: debates de temas atuais* (Org.). Editora: Átomo&Alinea, 2007. *Pesquisa Educacional em Rondônia* (Org.). Editora: Átomo&Alinea, 2008. *Aprendizagem da Docência: reflexões sobre os cursos de formação, a inserção profissional e as recentes pesquisas na área*, Editora CRV, 2009. (lilia.colares@hotmail.com)

### JURACY MACHADO PACÍFICO

Mestre em Psicologia Escolar pela USP/SP. Pedagoga pela Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Professora do Curso de Pedagogia UNIR – Campus de Vilhena. Integrante do Grupo de Estudos Pedagógicos (GEP) e desenvolve pesquisa na área de formação docente, infância e políticas públicas. Coordenadora da Sala Ambiente Projeto Vivencial, do Curso de Especialização em Gestão Escolar vinculado ao Programa Nacional da Escola de Gestores da Educação Básica (SEB/MEC) no estado de Rondônia. Atuou na Educação Básica durante 16 anos, na rede de ensino do Município de Porto Velho/RO. Capítulos de livros

publicados: *A queixa docente - livro Psicologia e Educação na Amazônia: Pesquisa e Realidade Brasileira* (Casa do Psicólogo, 2002); *Atendimento à educação infantil - livro Formação docente e estratégias de integração Universidade/Escola nos cursos de licenciatura* (Pedro & João Editores; EDUFRO, 2008); *A Prática Pedagógica de Professoras Alfabetizadoras: um estudo em escolas estaduais de Vilhena-RO - PRÁXIS-ALFA - livro Pesquisa Educacional na Amazônia: relatos de iniciação* (Alínea, 2008). (ju.mapa@hotmail.com)

### GEORGE QUEIROGA ESTRELA

Doutorando em Educação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – UNESP. Professor da Universidade Federal de Rondônia – UNIR, lotado no Departamento de Ciências da Administração – Campus de Guajará-Mirim. Autor de mais de 50 trabalhos publicados em Revistas Nacionais e Internacionais, Congressos Nacionais e Internacionais. (georgestrela@unir.br)

### AUTORES

#### ADELMA BEZERRA DO NASCIMENTO GOMES

Graduada em Letras pela Universidade Federal de Rondônia. Atuou como docente em escolas de ensino fundamental e médio. Atualmente é vice diretora na Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Paulo Freire em Itapuã do Oeste. Em abril de 2008 conclui uma Pós graduação em Arteterapia da Educação pela UCAM Universidade Candido Mendes, do Rio de Janeiro, onde desenvolveu um projeto voltado para a Arte – “O Teatro e suas formas de expressão artística”, trabalho esse desenvolvido com alunos do Ensino Médio e aplicado ao Ensino Infantil. É Especialista em Gestão Escolar pela Universidade Federal de Rondônia/UNIR. (ad-gom@bol.com.br)

#### ALAÍDE SARAIVA DE LIMA

Pós-Graduada em Gestão Escolar/UNIR/MEC. Formada em Letras Inglês - UNIR. Trabalho na E.E.E.F.M John Kennedy como vice-diretora. (saraivaalaide@hotmail.com)

**ALOIR RIBOLLI**

Pós-Graduado em Gestão Escola/UNIR/MEC. Professor e diretor da EMEF. Rogério da Silva Gonçalves. Formado em matemática pela Fundação Universidade Federal de Rondônia/UNIR. Atuo na educação há dez anos. (aloir.riboli@hotmail.com)

**ANA MARIA DA NÓBREGA**

Formada pela faculdade Francisco Mascarenhas – Patos/PB. Professora de geografia da Escola Estadual Gov. Araujo Lima. Vice-diretora da Escola Municipal Joaquim Vicente Rondon. (nobregaad@bol.com.br)

**ANDRÉIA DA SILVA QUINTANILHA SOUSA**

Pós-Doutorado no Observatório da Educação CAPES/INEP/MEC/PUCRS (2009), Doutorado (2004) e Mestrado em Educação (2000), pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professora Adjunta da Universidade Federal de Rondônia. Tem experiência na área de Políticas Educacionais, com ênfase nas Políticas de Educação Superior. Pesquisadora do Grupo Universitas e do Grupo PRÁXIS, atualmente, desenvolvendo o Projeto de pesquisa “Políticas de expansão da educação superior - Subprojeto 2 - Organização institucional e acadêmica na expansão da educação superior no Brasil”. (andréia\_quinatnilha\_sousa@hotmail.com)

**ANSELMO ALENCAR COLARES**

Doutor em Educação e Mestre em Educação (UNICAMP) Especialista em Ensino Superior e Graduado em Pedagogia (UFPA). Docente desde 1982 (na educação básica), e no ensino superior a partir de 1994, inicialmente na Universidade Federal do Pará. Atualmente é Professor Adjunto III da Universidade Federal de Rondônia. Membro eleito do Conselho de Administração Superior (CONSAD-UNIR) e do Conselho Superior (CONSU-UNIR). Coordena o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação a Docência (PIBID-UNIR) e o Projeto de Pesquisa “Fontes, análises e registro da história da educação escolar em Rondônia” (PIBIC/CNPq). É avaliador institucional e de cursos pelo MEC/INEP. Líder do Grupo de Pesquisa HISTEDBR/UNIR; Livros publicados: Do Autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa. Editora:

Autores Associados, 2003. Colonização, catequese e educação no Grão-Pará. Editora da ULBRA, 2005. A história da educação em Santarém. Instituto Cultura Boanerges Sena, 2005; . O Ensino superior e a produção do conhecimento. Editora: Cravo roxo, 2006. Pesquisa Educacional em Rondônia (Org.). Editora: Átomo&alinea, 2008. Além de capítulos em obras coletivas, artigos em Periódicos e em anais de eventos científicos. (colaresa@terra.com.br)

#### CARLSON JOSÉ LIMA DE SOUSA

Pós-graduado em Gestão Escolar no Programa Escola de Gestores da Educação Básica MEC/UNIR/SEDUC/UNDIME.. Licenciado em Matemática pela Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Professor de matemática da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Daniel Neri. (carlsonjose@bol.com.br)

#### CARMEN TEREZA VELANGA

Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP, 2003). Mestre em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ, 1998). Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP/Marília, 1983). Atualmente é professora adjunta e pesquisadora da Universidade Federal de Rondônia (UNIR-Porto Velho) e professora/orientadora junto ao Curso de Mestrado em Ciências da Linguagem (UNIR, campus de Guajará-Mirim). Desenvolve pesquisa na área educacional nas seguintes temáticas: Docência Universitária; Currículo e Multiculturalismo; Formação de Professores na Amazônia e pensamento de Paulo Freire, junto ao Grupo de Pesquisas Práxis da UNIR. Também participa do Grupo de Estudos e Pesquisas HISTEDBR/UNIR, na linha de estudos regionais/história dos professores de Rondônia. Tem várias publicações em parcerias, como: “Reflexões e sugestões práticas para atuação na Educação Infantil”, obra organizada com Nair Gurgel e Tânia Brasileiro (Campinas: Alínea Editora, 2008); além de diversos artigos em livros: “As contribuições do pensamento do canadense Peter McLaren e de Paulo Freire para a construção de uma educação multicultural inclusiva. In: NENEVÊ, Miguel; PROENÇA, Marilene. (Org.). Educação e diversidade: interfaces Brasil-Canadá. (São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005); “ O currículo crítico que se constrói nas contradições de uma escola pública. In: Mere Abramowicz. (Org.). Quando a Universi-

dade vai à escola pública. (São Paulo: Lúmen, 2004); A educação no meio rural na Amazônia: a dialética opressão x libertação em Paulo Freire. In: Ana Maria Saul. (Org.). Paulo Freire e a formação de professores: múltiplos olhares. (São Paulo: Articulação Universidade/Escola, 2000), entre outros. Atualmente também coordena o Curso de Pedagogia da Universidade Aberta do Brasil, na Universidade Federal de Rondônia. (carmenvelanga@hotmail.com)

### CLARIDES HENRICH DE BARBA

Graduado em Filosofia pela PUC (Paraná) e em Educação Física pela Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Mestre em Filosofia pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) onde desenvolveu pesquisa filosófica em Hegel. Desde 1984 atua como Professor. Atualmente é Professor Adjunto, lotado no Departamento de Filosofia da UNIR onde leciona Introdução à Filosofia, Filosofia da Educação, Metodologia Científica, Metodologia da Pesquisa Filosófica, Métodos e Técnicas de Pesquisa em Ciências Sociais. Cursa o Doutorado em Educação pela UNESP de Araraquara. É Membro do “Grupo de Estudos Integrados sobre Aquisição da Linguagem” – GEAL no Projeto “Alfabetização de Ribeirinhos na Amazônia” e do Grupo Acqua Viva. Artigos publicados: Cultura, leitura e linguagem: discursos de letramentos. 1ª ed. Porto Velho: EDUFRO, 2007 (Org.): 1. BARBA, C. H. ; FEITOSA, Domingas . A cultura amazônica na Educação: um estudo das relações míticas na construção da linguagem. p. 59-74; BARBA, C. H. ;2. RIBEIRO, Marcela Arantes. Um estudo das relações míticas presentes na construção da linguagem em alunos das Escolas ribeirinhas. p. 75-88; 3. BARBA, C. H. ; BELFORTE, Eliandra de Oliveira. As Marcas culturais evidenciadas nos textos orais e escritas na comunidade de São Sebastião, p. 113-126. 4. BARBA, C. H. ; SILVA, Francisca Odalice. A Identidade Cultural na Escola Antonio Augusto Vasconcelos. p. 143-162; BARBA, C. H. . Ética no trabalho docente e as diversidades no cotidiano escolar; Qualidade na Educação. 1 ed. Porto Velho: EDUFRO, 2003, v. 01, p. 13-14; 2. BARBA, C. H. ; BRASILEIRO, T. S. A. . A contemporaneidade do pensamento Freireano para a Sociologia da Educação. A formação docente e estratégias de Integração Universidade/Escola nos Cursos de Licenciatura. 1ª ed. São Carlos: Pedro e João, 2008, vol. 1, p. 109-134; 3. BARBA, C. H. . Educação ambiental: Ética, Estética e Política. In: SANTOS, Nilson. (Org.). Alinhavos em Ciências Humanas. 1ª ed. Porto Velho: EDUFRO, 2007, v. 1º, p. 33-58. (clarides@unir.br)

**CLAUDINEIA RIBEIRO DE SOUSA**

Professora com Licenciatura Plena em História pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Vice-diretora da Escola Estadual do Ensino Fundamental Waldemar Higino de Souza, localizada em Urupá/RO. (claudineiasouzaa@gmail.com.br)

**DORALICE DE SOUZA PEREIRA SANTOS**

Licenciatura Plena em História, com especialização em Gestão Escolar. Ingressou no serviço público federal em 1979. Em 1990 foi admitida pela Prefeitura Municipal de Pimenta Bueno como fiscal tributária e no magistério em 1996. Atualmente trabalha na Coordenação Pedagógica com os professores do campo, na Secretaria Municipal de Educação de Pimenta Bueno/RO. (seceducar-ro@hotmail.com)

**EDNA MARIA CORDEIRO**

Pedagoga com habilitação em supervisão escolar e docência pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Mestre em Educação pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT). Professora no Curso de Pedagogia da UNIR - Campus de Vilhena. (cordeiroedna@uol.com.br)

**EDNÉIA MARIA AZEVEDO MACHADO**

Mestre em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, (2007), Pós-Graduada em Psicopedagogia pela Faculdade Interamericana de Porto Velho, (2002) Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Coordenadora Pedagógica da Educação Infantil – SESC Ji-Paraná, Professora Colaboradora da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Professora do Curso de Pós-Graduação Escola de Gestores e Professora da Faculdade Panamericada de Ji-Paraná (UNIJIPA). (volneyedneia@hotmail.com)

**ELIANE MACIEL SOUZA BELARMINO.**

Pós-Graduada em Gestão Escolar UNIR e Graduada em Letras Portugêses/UNIPEC. Licenciada em Língua Portuguesa e Literatura. Vice-Diretora da Escola Tancredo de Almeida Neves. (souzabelarmino@yahoo.com.br)

### EUDEIZA JESUS DE ARAÚJO

Licenciada em Pedagogia pela Associação Vilhensense de Educação e Cultura (AVEC), em Vilhena-RO, Mestre em Educação e Linguagem. Pós-Graduada em Metodologia de Ensino (AVEC) e Educação Brasileira (UFMS), Professora de Graduação do curso de Pedagogia na AVEC, no período de 1993 a 1998; Professora no curso de Pedagogia na FAEC no período de 1999 a 2000; Professora Substituta na Universidade Federal de Rondônia – Campus – Vilhena, no período de 2001 a 2003; Professora de Graduação no curso de Pedagogia na FAP – Pimenta Bueno-RO, no período de 2004 a 2006. Foi Funcionária Pública Estadual do Estado de Rondônia sendo cedida a Universidade Federal de Rondônia – Campus de Vilhena, no período de 2007 a 2008. Atualmente é Professora de Pós-graduação nos cursos de Docência do Ensino Superior em disciplinas como Didática, Metodologia e Prática de Ensino. Também atua como Coordenadora Pedagógica do Ensino Fundamental e Médio na Escola da Rede SESI de Vilhena-RO. (eudeiza@hotmail.com)

### GERRY SALVATERRA LARA

Licenciado em Pedagogia na Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Ao término do ano 2001 prestou concurso do Governo Estadual de Rondônia – SEDUC sendo aprovado e assumindo a docência no início do ano de 2002. Em setembro do ano de 2003 assume o cargo de vice-diretor da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio “Casimiro de Abreu” – Nova Mamoré-RO, onde atualmente encontra-se nomeado como diretor desde setembro de 2005. Atualmente concluiu especialização em Gestão Escolar pela Universidade Federal de Rondônia em parceria com o MEC e o Governo do Estado de Rondônia. E em fase de conclusão pela FAMA – Faculdade da Amazônia o curso de especialização Ciências Sociais. (gsalvaterra@yahoo.com.br)

### GILVAN VANCONCELLOS

Pós-Graduado em Gestão Escolar – UNIR/MEC. Vice-Diretor da E.M.E.F Rogério da Silva Gonçalves em Alto Paraíso. (progilvan@hotmail.com)

**ILSE KUNZ DRUM**

Licenciada em Letras, Habilitação: Português e Respectivas Literaturas. Pós-Graduação “Latu Senso” Especialização em Gestão Escolar pela Fundação Universidade Federal de Rondônia/Programa Nacional Escola de Gestores da Educação. Pós-Graduação “Latu Senso” Especialização em Pedagogia Gestora: Administração, Orientação e Supervisão Escolar, pela Associação Educacional Frei Nivaldo Liebel- Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FACISA, Xaxim, SC. E em Didática e Metodologia do Ensino Superior pela FIOURO: Faculdade de Informatica de Ouro Preto do Oeste -Mantida pelas Escolas Unidas de Ouro Preto do Oeste - UNIOURO. (ylse10drum@hotmail.com)

**IRMIGARDD MARGARIDA THEOBALD**

Mestre em Desenvolvimento Regional/UNIR. Formada em Pedagogia, atuando na Educação Básica desde Educação Infantil até o Ensino Superior. Iniciei no Paraná e estou em Rondônia desde 1983. Professora do Curso de Pedagogia da Fundação Universidade Federal de Rondônia/UNIR - Campus de Ji-Paraná desde 1990. (theobaldjp@hotmail.com)

**IVANETE COIMBRA DA SILVA**

Pós-Graduada em Psicopedagogia e Gestão Escolar/UNIR/MEC. Pedagoga. Diretora da Escola Municipal Frei Henrique de Coimbra em Jaru/RO. (ivanetecoimbra\_106@hotmail.com)

**IVANILDA COLLA SCHEFFER**

Pedagoga, pós-graduada em Didática e Metodologia do Ensino Superior, Especialista em Supervisão e Orientação Escolar. Ingressou na carreira do Magistério em 1969, no município de Laranjeiras do Sul – PR, trabalhando durante 13 anos com escolas multisseriadas. Em 1981, contratada pelo governo do Estado de Rondônia, continuou trabalhando como professora do Ensino Fundamental. Atualmente trabalha na Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Pimenta Bueno atuando na Orientação Pedagógica com os professores do Campo e na formação continuada dos professores da educação infantil. (ivanildacolla@hotmail.com)

**JOLAR VIEIRA LOPES TURMA**

Pós-Graduado em Gestão Escolar/UNIR/MEC. Professor de Matemática e diretor da E.M.E.F. Dona Tereza Cristina. (jolarlopes@hotmail.com)

**JOVINA BENICIO COELHO ROCHA**

Pedagoga com Habilitação em Docência das Séries Iniciais pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Diretora da Escola Estadual do Ensino Fundamental Waldemar Higino de Souza, localizada em Urupá/RO. (jovinabcr@yahoo.com.br)

**LOIDI LORENZZI DA SILVA**

Mestre em Educação e Linguagem/AVEC-Vilhena/RO. Especialista em Gestão Educacional/UNB - em Educação de Jovens e Adultos. Pedagoga/UFMT. Professora do Curso de Pedagogia da UNIR/RO - Campus de Vilhena. (loidilorenzzi@hotmail.com)

**LÚCIA DE FÁTIMA XAVIER GONZÁLEZ**

Pós-graduada em Gestão Escolar no Programa Escola de Gestores da Educação Básica - MEC/UNIR/SEDUC/UNDIME.. Graduada em Letras pela Fundação Universidade Federal de Rondônia. Vice-diretora da Escola Estadual de Ensino Fundamental Samaritana. (lucixgonzalez@hotmail.com)

**LUCILA DE ARAÚJO CRIVELLI**

Especialização em Educação Matemática, Licenciatura Plena em Matemática. Ingressou no Magistério em 1994, em escola multisseriada na zona rural. No ano de 1997 atuou na Supervisão Pedagógica da E.M.E.F. Leo Heck e escolas da zona rural, distrito de Castelo dos Sonhos, no município de Altamira/PA. Atualmente trabalha na Secretaria Municipal de Educação, no município de Pimenta Bueno/RO, na Coordenação Pedagógica e Cursos de Formação Continuada: GESTAR I e PROLETRAMENTO – Matemática. É também professora de matemática no Ensino Médio, EJA Seriado Semestral na E.E.E.F.M. PROFº Valdir Monfredinho. (lucilacriveli@hotmail.com)

**LUCILENE UGALDI DA SILVA**

Pós-Graduada em Psicologia Educacional e Institucional, Psicologia Infantil e em Gestão Escolar (UNIR/2009). Graduada em Pedagogia com Orientação Educacional. Atuação principal na Educação Infantil, trabalhando na mesma escola de Educação Básica há 28 anos. (lucileneugaldi@gmail.com)

**MARIA APARECIDA LOSS ULIANA**

Pós-Graduada em Gestão Escolar/UNIR/MEC e em Gestão, Supervisão e Orientação pela FARO/RO. Graduada em Pedagogia pela Fundação Universidade Federal de Rondônia/UNIR. Atualmente estou na Vice-Direção da Escola Laurindo Rabelo, em Alto Paraíso. (cidaloss\_@hotmail.com)

**MARIA DAS NEVES OLIVEIRA DE SOUZA**

Licenciada na Faculdade de Letras na Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, no período em 2000. E 2001 iniciou sua primeira Pós-Graduação Lato Sensu em Lingüística Aplicada à Educação, concluindo em 2003. Tem em sua carreira profissional experiência em cargos de liderança. Em 2001 assume o contrato profissional com o Governo do Estado de Rondônia, atuando como professora de Ensino Fundamental e Médio. Em 2003 assume o cargo de gestora de uma escola estadual, em 2007 assume outra função, sendo de Diretora da Divisão de Ensino da Secretaria Municipal de Educação de Nova Mamoré. Em Setembro de 2008 assume a vice-direção da E.E.E.F.M. Casimiro de Abreu, cargo que ocupa até o momento. (maryaneves@hotmail.com)

**MARIA DE FÁTIMA CASTRO DE OLIVEIRA MOLINA**

Mestra em Ciências da Linguagem pela Universidade Federal de Rondônia (2007). Professora da rede Estadual de Ensino (Fundamental e Médio). Professora do Curso de Especialização em Gestão Escolar – Programa Nacional Escola de Gestores. Professora dos cursos de Especialização da UNINTES/UNIRON. Tem experiência na área de Letras e Educação com ênfase em Língua Portuguesa e Literatura, atuando principalmente nos seguintes temas: Linguagem, Enunciação (Bakhtin), Teoria Literária, Literatura Infantil, Leitura, Metodologia e orientação de TCC. Faz parte do Grupo de Pesquisa Literatura, Educação e diversidade: Interfaces Brasil-Canadá. Principais Publicações: Ar-

tigo: Uma Leitura da Identidade Cultural da Amazônia no livro Menino do Rio Doce sob a ótica dos meninos ribeirinhos de Porto Velho. Revista Saber da Amazônia, v. 03; Artigo: Bakhtin e Paulo Freire: Tessituras dialógicas que se entrecruzam numa perspectiva pós-colonial. Revista Em Foco (Santarém), v. 04, p. 31-39, 2007. Capítulo de Livro: Menino do Rio Doce: Uma tradução de lirismo e poesia da Amazônia. Livro Fronteiras da tradução: cultura, identidade, linguagem. 001 ed. São Paulo: Terceira Margem, 2008, v. 001, p. 86-100. Multiculturalismo e Educação: um enfoque ao ribeirinho. Livro: Multiculturalismo na Amazônia: O singular e o plural em reflexões e ações. Curitiba: Editora CRV, 2009. (mariafatimamolina@bol.com.br)

### ROSA MARTINS COSTA PEREIRA

Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Federal de Rondônia (1999), Especialização em Metodologia do Ensino Superior (2001) e em Gestão Escolar (2002). É mestre em Geografia pela Universidade Federal de Rondônia. Sua pesquisa teve como foco histórias de vida de professores de geografia. Foi professora da alfabetização à especialização, coordenadora pedagógica de escola pública e professora no Curso de Pedagogia da Faculdade de Porto Velho (FIP) onde coordenou por cinco anos a realização de Seminários de Iniciação Científica e atuou como assistente de estágio supervisionado. Tem experiência na área de Educação, Filosofia da Educação, Metodologia de Pesquisas Educacionais, Estágio Supervisionado e Educação à distância, atuando principalmente nos seguintes temas: filosofia para crianças, habilidades cognitivas; Metodologia do Trabalho Científico; Práticas Pedagógicas e Formação de Professores; Competências profissionais do professor; Projetos Didáticos e Pedagógicos; Pesquisas qualitativas em Educação; Gestão Escolar; História Oral e Estudos sobre Memória. Atualmente atua como técnica no Núcleo de Coordenação Pedagógica da Seduc/RO, ministra a disciplina Metodologia do Trabalho Acadêmico nas Faculdades Associadas de Ariquemes e é tutora no Curso de Especialização à distância em Gestão Escolar do Programa Escola de Gestores. (rosinhamaceira@yahoo.com.br)

### SANDRA ALVES DA SILVA NOGUEIRA

É Professora da rede estadual de Ensino desde 1997, licenciada em História pela Universidade Federal de Rondônia no ano de 2004. Desde janeiro de 2007, é gestora da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Paulo Freire. (sand\_nogueira@hotmail.com)

**SEBASTIÃO ALVES FILHO COUTINHO**

Professor Pedagogo Licenciado em Pedagogia com habilitação em Licenciatura em Séries Iniciais do Ensino Fundamental pela Universidade Federal de Rondônia/UNIR. Pós graduado em Psicopedagogia Clínica e Institucional pela Faculdade de Ciências Biomédicas de Cacoal/UNIMED e em Gestão Escolar/UNIR/MEC. Atualmente sou Vice-Diretor da E.E.E.F. Gomes Carneiro do Município de Costa Marques. (sebastiao\_alvesfilho@hotmail.com)

**TANIA SUELY AZEVEDO BRASILEIRO**

Doutora em Educação pela Universidade Rovira i Virgili-URV/Espanha; título revalidado na FE/USP. Mestre em Tecnologia Educativa - URV/Espanha e em Pedagogia do Movimento Humano - UGF/RJ. Especialista em Didática do Ensino Superior pela UGF/RJ desde 1985. Integrante do Corpo Docente do Departamento de Ciências da Educação da Universidade Federal de Rondônia – UNIR, campus de Porto Velho, atuando na graduação e pós-graduação. Líder do Grupo de Pesquisa PRAXIS e coordenadora dos Projetos “Pensamento Docente e Prática Pedagógica Universitária - Concepções teóricas e perspectivas metodológicas: indicadores para uma prática educativa contradiscursiva nos cursos de licenciatura da UNIR” e “Paulo Freire Re-visitado por Críticos Canadenses: o pós-colonialismo e a educação na Amazônia”. Publicações mais importantes: Revisitando Paulo Freire: Elementos para reflexão sobre a formação do educador. In: NENEVE, Miguel e PROENÇA, Marilene (orgs.). Educação e Diversidade: Interfaces Brasil-Canadá. São Paulo: Editora Casa do Psicólogo, 2005. p. 127 – 154. Cultura e Diversidade no Contexto das Práticas Escolares. IN: Cultura, Leitura e Linguagem: Discursos de letramento. AMARAL, Nair F. G.; TEZZARI, Neusa S (orgs.). Porto Velho, RO: EDUFRO, 2007. La Teoria Freiriana como fundamento para el aprendizaje activo en la universidad. Una propuesta pedagógica utópica? In: EDUCACIÓ I CULTURA – Revista Mallorquina de Pedagogia – Universitat de Les Illes Balears. n. 18. Ano 2005. p. 117 – 132. (taniabrasileiro@gmail.com)