

# **Formação de gestores escolares para a educação básica:**

avanços, retrocessos e desafios  
frente aos 20 anos de normatização  
da gestão democrática na LDBEN

---

**NEUSA CHAVES BATISTA**  
**MARIA LUIZA RODRIGUES FLORES**  
**ORGANIZADORAS**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA  
PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CENTRO INTERDISCIPLINAR DE NOVAS TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

**Conselho Editorial Evangaf**

Daniela de Freitas Ledur (UFRGS)

Mauro Meirelles (UNILASALLE)

Paulo Fávio Ledur (PUCRS)

Ribas Vidal (UFRGS)

Valdir Pedde (FEEVALE)

Véra Lucia Maciel Barroso (FAPA)

**Formação de gestores escolares  
para a educação básica:  
avanços, retrocessos e desafios  
frente aos 20 anos de normatização  
da gestão democrática na LDBEN**

**Neusa Chaves Batista  
Maria Luiza Rodrigues Flores  
Organizadoras**



**Porto Alegre  
2016**



**escola de gestores  
da educação básica**



# **A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO NO CMEB PAULO FREIRE**

***Daniela de Oliveira Pires  
Jaira Coelho Moraes  
Margarete Canabarro***

## **Introdução**

O objetivo do artigo é analisar a gestão democrática escolar, com ênfase nos seguintes mecanismos: conselho escolar; a participação da comunidade escolar e a construção coletiva do projeto político pedagógico, tomando como base a pesquisa-ação. A presente pesquisa foi realizada no Centro Municipal de Educação Básica (CMEB) Paulo Freire.

A participação é um dos pilares para a construção da gestão democrática no interior da escola, quando conseguirmos incrementar a participação das famílias, alunos, funcionários e professores, construir-se-á uma relação mais dinâmica e dialogada entre os sujeitos da educação, fortalecendo assim o comprometimento destes com a educação.

O Centro Municipal de Educação Básica (CMEB) Paulo Freire situa-se na Rua Ayrton Senna da Silva, nº 227, Bairro Votorantim, no Município de Esteio, no Estado do Rio Grande do Sul. Tendo como Decreto de Criação a Lei Municipal nº 4.777, de 23 de janeiro de 2009, que altera o art. 1º da Lei Municipal nº 4.726, de 11 de novembro de 2008, que cria e denomina o CMEB Paulo Freire, e, conforme Parecer do CME nº 17/2009, autoriza o funcionamento desta Instituição.

O CMEB Paulo Freire oferece educação para aproximadamente 380 alunos em turno integral nas duas modalidades de ensino: Educação Infantil (EI),

das 7h às 19h, e Anos Iniciais do Ensino Fundamental (EF), das 7h30min até as 17h. São 12 turmas de EI (4 berçários, 4 maternais e 4 jardins) mais 6 turmas de EF, que compreendem o Ciclo de Alfabetização. A escola foi inaugurada em 30/12/2008, mas começou a funcionar em 19/05/2009, inicialmente com duas turmas de 1º ano do EF; aos poucos foi-se estruturando, recebendo os profissionais, mobiliário e materiais necessários.

A população-alvo desta pesquisa está representada por diversos níveis socioeconômicos e culturais. Um total de 85 profissionais da educação atendem estes alunos em turnos de trabalho. A Equipe Diretiva é composta pela diretora e uma vice-diretora, uma orientadora e uma supervisora para a Educação Infantil, uma orientadora e uma supervisora para o Ensino Fundamental, além de uma coordenadora de turno. Todas elas concursadas e com a formação exigida para o cargo. O Conselho Escolar é composto pela diretora da escola, que é membro nato, um professor da Educação Infantil, um professor do Ensino Fundamental, três pais e/ou mães e dois funcionários, todos os cargos possuem seus respectivos suplentes.

A escola possui 12 salas para Educação Infantil, todas elas possuem banheiros individuais, em cada berçário existe ainda o fraldário com banheira e dormitório. No EF, são 6 salas de aula. Os demais espaços e setores são divididos entre as duas modalidades: pátios, praças, biblioteca, brinquedoteca, auditório, sala de artes e ciências, sala de recursos, laboratório de aprendizagem, laboratório de tecnologia educacional e dois laboratórios de informática. Cozinha, refeitório, dispensa, lactário e lavanderia também fazem parte da estrutura. O complexo diretivo divide-se em secretaria, sala da direção e vice-direção, sala da supervisão e orientação da EI, sala da supervisão e orientação do EF e sala dos professores.

Na primeira seção do artigo, será analisada a gestão democrática como uma dimensão do direito à educação. Na segunda seção, abordaremos os mecanismos de gestão democrática. Nas seções seguintes, serão apresentados os dados da pesquisa empírica realizada, bem como sua análise; serão explicitados a metodologia de pesquisa, os sujeitos pesquisados e a coleta de dados. Por último, uma análise das ações e dos dados obtidos



a partir das respostas aos questionários será apresentada, juntamente com as reflexões acerca destes dados.

## **Gestão democrática na escola e o direito à educação: espaços de participação coletiva**

Uma gestão escolar comprometida com a GD mantém abertas as portas da escola para toda Comunidade Escolar e ao mesmo tempo busca encontrar meios de trazer esta comunidade para participar efetivamente das decisões da escola, pois tem consciência de que a participação ainda é uma cultura em construção em nossa sociedade, visto que a grande maioria das famílias pouco participa das reuniões de pais, conselhos de classe e CE. Ferraro provoca a pensar e questiona: “Acreditará o povo que tem contas de educação escolar a cobrar do Estado? Poderá as pessoas humildes acreditar que o Estado está em dívida com elas e que elas têm o direito e dispõem dos meios para cobrar escola(rização)?” (FERRARO, 2008, p. 287). A Gestão Democrática é um processo que deve ser construído com todos os segmentos da Comunidade no cotidiano da escola. Segundo Cury: “Assim, a gestão democrática é, antes de tudo, uma abertura ao diálogo e à busca de caminhos mais conseqüentes com a democratização da escola brasileira em razão de seus fins maiores postos no artigo 205 da Constituição Federal”. (CURY, 2007, p. 493).

Para a Gestão Democrática efetivar-se plenamente, é necessário estimular uma mudança de paradigma, abandonando a administração autoritária para construir uma gestão mais participativa, na qual o papel do gestor é mobilizar e garantir a presença de todos os segmentos da comunidade escolar nas propostas para a organização da escola, ações pedagógicas, uso das verbas e prestação de contas. Cury (2007, p. 484) afirma que “o papel do gestor é o de assumir e liderar a efetivação do direito à educação no âmbito de suas atribuições”, quando busca oportunizar o exercício da autonomia no interior da escola - através dos espaços propositivos e deliberativos oferecidos - a todas as pessoas envolvidas no processo educacional, o gestor está garantindo a participação dos cidadãos da comunidade onde a escola está inserida.



Observando-se os aspectos acesso, permanência e qualidade, percebemos que o aumento significativo do acesso à escola nas últimas décadas trouxe uma diversidade de pessoas e culturas com as quais ainda estamos aprendendo a lidar; e ainda mais importante é a tarefa de garantir a permanência de todos que nela chegaram juntamente com o desafio de proporcionar maior qualidade ao ensino. Ao viabilizar espaços de discussão para toda a comunidade escolar participar das decisões e resoluções dos problemas da escola, como na construção e/ou revisão do Plano Político Pedagógico, o gestor escolar está estimulando o diálogo entre os diferentes modos de pensar e agir de todos envolvidos no processo educacional, desde os alunos e seus pais até os professores e funcionários, e com esta participação democrática, mais cidadãos ativos estarão nascendo, visto que a educação escolar é a base da cidadania e somente irá se aperfeiçoar se todos os mecanismos de gestão democrática forem implementadas na sua plenitude, tais como Conselho Escolar, a elaboração do Projeto Político Pedagógico, a participação da comunidade escolar, conforme veremos a seguir.

## **Os mecanismos de gestão democrática**

O Conselho Escolar é um colegiado que tem função deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora, com representação dos diversos segmentos da escola: pais, alunos, funcionários e professores. É o maior aliado do gestor para a efetivação da Gestão Democrática, visto que sozinho de seu gabinete ele somente faria uma administração centralizadora, sem as parcerias tão necessárias com a comunidade escolar para a qualificação do processo educativo. De acordo com Bitencourt e Flores (2014):

A descentralização do ato de gerir a escola provoca discussão acerca do papel da equipe diretiva, das famílias, dos alunos, da própria função dos professores e da autonomia de cada segmento frente aos papéis que exercem. A gestão democrática na educação não pode ser a responsável única e exclusiva da solução de todos os problemas que uma escola apresenta. (BITENCOURT E FLORES, 2014, p. 252).



O grande desafio do gestor, com a colaboração dos conselheiros escolares, é aumentar o grau de participação da Comunidade na escola, de forma a envolver todos os segmentos nas discussões sobre as demandas escolares, trazendo os pais, funcionários e professores para que, juntos, através de discussões, propostas e ações no Conselho Escolar, possam construir a democracia na convivência dentro da escola. Carbello e Galina ainda acrescentam: “como valores e princípios da gestão democrática: o aluno como sujeito do processo, o Conselho Escolar como eixo do poder, a coerência entre o discurso e a prática e o compromisso com a defesa dos direitos humanos” (CARBELLO E GALINA, s/d, p. 8).

O Conselho Escolar do CMEB Paulo Freire é bastante atuante, mantém uma parceria com a Equipe Diretiva, suas reuniões mensais acontecem todas as primeiras segundas-feiras de cada mês às 19h, reuniões extraordinárias são convocadas quando se faz necessário pela Presidente, que é uma professora do Ensino Fundamental, no qual buscam por meio do diálogo franco e aberto sobre as necessidades cotidianas, discussões sobre prioridades e apresentação de propostas para o bom desenvolvimento do trabalho dos professores e funcionários e principalmente da aprendizagem de todos os alunos, finalmente as decisões são tomadas.

A efetivação da Gestão Democrática passa por trazer à participação um número significativo de professores, funcionários, alunos e famílias, que todos sejam ouvidos atentamente e que suas demandas sejam acatadas, mesmo que muitas vezes os próprios interessados não compreendam a importância da sua colaboração e nem desejem fazê-la num primeiro momento. Outra questão para o gestor administrar é encontrar no cotidiano da escola tempo e espaço para que professores e funcionários possam dialogar e discutir novas alternativas em conjunto para o trabalho educativo, qualificando desta forma o processo democrático. Para Marques (2011):

Na escola, além de conteúdo, aprendemos valores e práticas. Portanto, a institucionalização de práticas democráticas na gestão escolar forma sujeitos democráticos. Supomos que estes sujeitos não serão democráticos apenas na escola, mas em todos os espaços sociais aos quais pertencem.



çam, podendo, desse modo, contribuir na democratização dos mesmos e, conseqüentemente, da sociedade. (MARTQUES, 2011, p. 17).

Todo este exercício realizado na escola há de reverberar na sociedade além dos seus muros, a cultura de participação social tanto na educação quanto em outros espaços públicos está ainda nos estágios iniciais, pois até pouco tempo atrás vivíamos em uma ditadura e hoje estamos aprendendo a nos colocar como sujeitos e buscar nossos direitos. O Plano Político Pedagógico - PPP – é outro mecanismo de gestão democrática, devendo ser discutido e elaborado coletivamente pelos sujeitos da educação. O PPP é a identidade de uma escola, é o instrumento mais importante da Gestão Democrática no seu interior, contudo sozinho não garante a participação de todos nem tampouco a construção da democracia tão desejada.

A perspectiva da formação de cidadãos cada vez mais críticos e conscientes de seus direitos e responsabilidades dá esperança de transformação nos rumos da sociedade atual, e a participação da comunidade escolar na construção do PPP é o primeiro passo para a concretização da democracia na escola, enfim que cidadão e sociedade desejam construir em conjunto. Segundo Martins (2010):

A escola cidadã, autônoma e participativa, somente se completa com o desenvolvimento de um projeto político-pedagógico capaz de aglutinar os esforços na busca de melhores resultados para os alunos. O projeto político-pedagógico configura-se como um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira e por quem, para chegar aos resultados desejados. (MARTINS, 2010, p. 61).

Toda iniciativa do gestor em trazer a comunidade à participação na construção do PPP mostra sua intencionalidade e compromisso com a transformação da escola que temos, além do rompimento com os modelos sociais excludentes, onde todos os cidadãos em solidariedade buscam solucionar os problemas encontrados nesta caminhada até a escola desejada.



Para pensar e decidir qual o tipo de avaliação, o currículo e a metodologia da escola, além dos demais conceitos necessários ao PPP, convém que toda a comunidade escolar discuta suas crenças e concepções acerca da educação, revise suas posturas quanto à diversidade, inclusão e práticas pedagógicas, com objetivos claros de transformar a mentalidade e as atitudes de todos os envolvidos no processo escolar. Na próxima seção, iremos abordar a pesquisa-ação realizada na CMEB Paulo Freire, com os sujeitos da educação, sobre a gestão democrática e os seus mecanismos.

### **Pesquisa-Ação: uma abordagem qualitativa**

A pesquisa-ação, nas palavras de Franco (2005, p. 490), “[...] assume uma postura diferenciada diante do conhecimento, uma vez que busca, ao mesmo tempo, conhecer e intervir na realidade que pesquisa”, o que levaria o sujeito a pensar o cotidiano, rever posturas e transformar a realidade, promovendo, conseqüentemente, a renovação da prática educativa e um desenvolvimento significativo da participação de todos na escola. Segundo esta mesma autora:

É fundamental que, após um trabalho de pesquisa-ação, os sujeitos participantes tenham apreendido comportamentos e atitudes no sentido de incorporarem a reflexão cotidiana, como atividade inerente ao exercício de suas práticas. (FRANCO, 2005, p. 500).

A presente pesquisa visa a uma intervenção na realidade escolar, de forma a possibilitar aos participantes uma reflexão crítica sobre sua prática, sobre suas crenças a respeito de Gestão Escolar Democrática, Participação e Conselho Escolar, tendo como eixo principal a problematização da participação da Comunidade Escolar. De acordo com Tripp (2005):

A pesquisa-ação socialmente crítica passa a existir quando se acredita que o modo de ver e agir “dominante” do sistema, dado como certo relativamente a tais coisas, é realmente injusto de várias maneiras e precisa ser mudado. (TRIPP, 2005, p. 458).



Nesse sentido, Richardson (s/d, p. 12) enfatiza que “[...] uma maior participação produz um compromisso maior com a ação planejada”, ao refletir sobre a realidade do CMEB Paulo Freire, nota-se que a baixa participação, tanto das famílias, como de funcionários e professores nos espaços de discussão onde deveriam ser propostos e decididos coletivamente os rumos da escola, tornava-se um impeditivo para a efetivação da Gestão Democrática no seu interior. A população-alvo desta pesquisa foi composta por pais, mães, funcionários, professores e a equipe diretiva do CMEB Paulo Freire.

A coleta de informações foi feita com base em dois questionários de reflexão com perguntas abertas: o primeiro foi elaborado com questões pensadas para as famílias, e o segundo questionário, para os professores, auxiliares, funcionários e componentes da Equipe Diretiva do CMEB Paulo Freire. Estes questionários foram entregues em mãos a cada um dos sujeitos, juntamente com o compromisso desta pesquisadora em manter sigilo sobre a identificação dos pesquisados, de forma que cada um pudesse sentir-se livre ao responder as questões ali apresentadas.

Do total de 380 alunos, foram distribuídos 100 questionários para mães e pais, retornaram 30 respondidos. Para professores, auxiliares, funcionários e equipe diretiva foram distribuídos 85, retornando 38 questionários respondidos. Desse universo foi retirada uma amostra, totalizando 15 professores, auxiliares e Equipe Diretiva; 5 funcionários e 9 mães e pais. Para selecionar as amostras aqui apresentadas, foi usado o critério de maior tempo na escola, favorecendo assim a análise dos dados que se seguem.

## **Análise dos dados**

Nesta seção, será apresentada a análise dos dados coletados através dos questionários e dos três quadros colocados como apêndice no final deste trabalho, onde foram apresentadas as respostas obtidas categorizadas por semelhança de tema. As respostas foram classificadas por recorrência e agrupadas de forma a explicitar relações e características comuns. Os dados também foram demonstrados através de gráficos.



Essa análise é importante, pois trará uma reflexão de como se dá a participação da Comunidade Escolar nos espaços de proposição e deliberação da escola, mostrando também ações necessárias para trazer a Comunidade em geral a uma maior participação em futuras discussões. Para a mãe 4, o PPP serve para “dar transparência aos pais, para sabermos como a escola prevê que será o ano letivo de nossos filhos, quais projetos ela deseja trabalhar, quais as regras que nossos filhos devem seguir”. Já a mãe 7 acha que “não só no CMEB Paulo Freire, mas na maioria das instituições, o PPP acaba ficando ‘engavetado’ sem uma função no cotidiano escolar”. Quanto ao papel da família na escola, a mãe 2 afirma que: “Meu papel é o de cooperar, ajudar, me manter informada com os assuntos da escola”. Já a mãe 4 afirma que é “Participar da vida escolar deles, incentivando-os, participando das reuniões, atividades que envolvam as famílias e os ajudando em casa no que houver necessidade”.

No que refere à participação no Conselho Escolar, destacamos a resposta da mãe 1: “Nessa parte que vejo que estou participando pouco. Nunca participei de uma reunião do Conselho Escolar, não sei nem quem são seus membros, apesar de saber o quanto isso interfere no desenvolvimento dos meus filhos”. A mãe 2 explica: “Eu não participo das decisões, porém busco sempre apoiar a escola em suas decisões, reafirmando uma parceria família x escola, transmitindo em casa o apoio e a ajuda no que a escola precisar, incentivando sempre meu filho”.

Figura 1. O que é o Conselho Escolar?

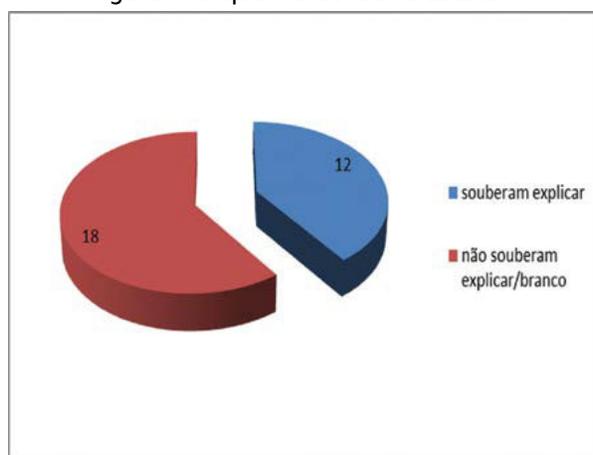


Gráfico elaborado por Margarete Canabarro. Arquivos de Pesquisa. 2015



O gráfico acima demonstra que dos trinta entrevistados, 18 não souberam explicar o que é o Conselho Escolar; estas negativas estão diretamente ligadas às respostas da questão que perguntava qual a relação entre a sua participação nos espaços decisórios da escola e o desenvolvimento educacional de seus filhos. Nota-se ainda a dificuldade em fazer a relação entre o Conselho Escolar, órgão máximo da escola, e o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos, pois ao deixarem de participar dos espaços deliberativos na escola, os pais acabam por se eximir da função de ensinar para seus filhos como ser um cidadão atuante na comunidade em que vivem, além de poderem propor e decidir onde e quando as verbas serão utilizadas e que tipo de mudanças ocorrerá na escola ano a ano.

Figura 2. Você já participou das reuniões/decisões do Conselho Escolar do CMEB Paulo Freire?

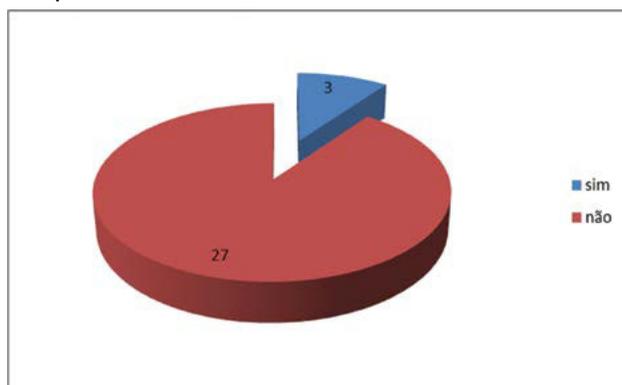


Gráfico elaborado por Margarete Canabarro. Arquivos de Pesquisa. 2015.

Quanto ao Projeto Político Pedagógico, fica claro nas respostas que algumas famílias têm conhecimento do que se trata tal documento, contudo, nenhuma se lembrou de participar da sua discussão em 2011 ou sequer de ter sido convocada a participar, fato este bastante preocupante. É necessário ressignificar e qualificar os espaços de discussões para que todos possam propor, e decidir a respeito dos diversos temas da escola é tarefa fundamental dos gestores.

Nas últimas questões propostas neste questionário, foi trazida à discussão a importância do PPP para o funcionamento do CMEB Paulo Freire e a participação das famílias na atualização/revisão do PPP que deveria acon-



tecer ainda este ano. É praticamente unânime a opinião das famílias de que o PPP é importante e sua participação mais ainda; vários se desculparam e se comprometeram em pesquisar sobre o tema, além de participar quando forem convocados numa próxima vez. Percebe-se que os participantes do segmento pais que responderam ao questionário puderam pensar e repensar suas atitudes em relação à própria participação na escola de seus filhos.

Os questionários aplicados aos professores revelaram que há consonância entre o perfil da escola e o seu PPP, contudo apontam a necessidade de revisão e atualização devido a algumas mudanças nos últimos anos. Segundo a professora I, a escola “procura promover dentro de seu espaço momentos para se debater, dialogar e refletir sobre questões de ações referentes à escola e a prática. É uma instituição que valoriza as diferentes opiniões para se chegar a um consenso”.

Figura 3. O PPP deve ser uma construção coletiva?

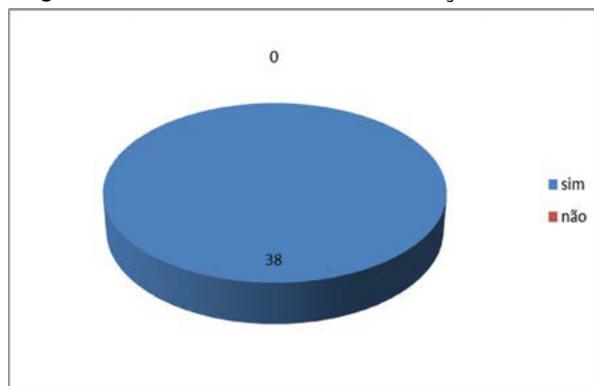


Gráfico elaborado por Margarete Canabarro. Arquivos de Pesquisa. 2015.

Quando questionados do tempo de vida útil de um PPP e com que periodicidade ele deve ser revisto, as respostas de funcionários e professores variaram de um a cinco anos, ressaltando que cada fato vivenciado que traga exigências de uma modificação, deve ser revisto constantemente. Um funcionário afirmou que prever esta periodicidade pode fazer com que se revise sem necessidade ou mesmo atrase muito uma mudança necessária; por ser um projeto que apresenta propostas, metas e ideias, ele é inacabado, inconcluso. Sete professores respondentes afirmam ter lido somente



algumas partes do PPP, e isso dificulta possíveis sugestões de alteração no documento. Entre aqueles que ainda não leram o PPP, somente três preocuparam-se em justificar-se. Houve quem pensasse que o mesmo nem existia, outro que disse ainda não ter tido a oportunidade de ler, e o último afirma ter pedido uma ou duas vezes e ficaram de providenciar, depois acredita que esqueceram sua solicitação, e também não procurou mais pelo documento.

Figura 4. Você já leu o PPP do CMEB Paulo Freire?

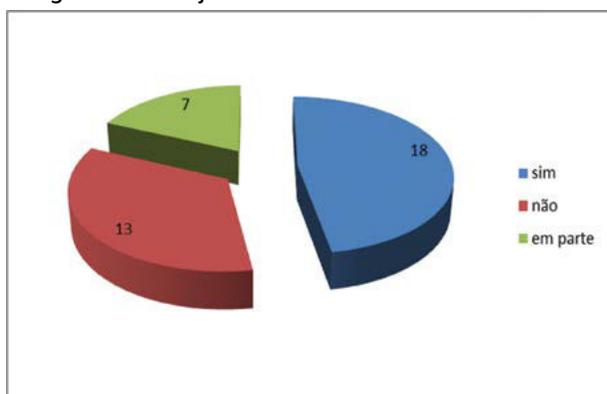


Gráfico elaborado por Margarete Canabarro. Arquivos de Pesquisa. 2015

As últimas duas questões colocadas aos funcionários e professores dão conta do papel do Conselho Escolar, quais suas as dificuldades para participação neste espaço, e como a escola poderia facilitar sua participação. A grande parte dos respondentes reconhece o papel do conselho como de suma importância para a gestão escolar. Nesta direção de pensamento, Carbello e Galina (s/d) afirmam que:

O Conselho Escolar é a instituição que coordena a gestão escolar, especialmente no que diz respeito ao estudo, planejamento e acompanhamento das principais ações no dia-a-dia da escola. É um espaço privilegiado para o exercício da vivência cidadã e apropriação de diferentes saberes que favorecem a democracia (CARBELLO; GALINA, s/d, p. 13).

Quanto aos fatores de resistência em participar das reuniões (gráfico abaixo), é quase unânime a questão de incompatibilidade de horários, pois



as reuniões ocorrem no turno da noite, alguns justificam que moram em outras cidades, que têm filhos pequenos, que estudam à noite, outros colocaram que não têm interesse em participar e a pouca divulgação também é citada. Sugerem a possibilidade de que as reuniões sejam no horário de trabalho, e que a escola possa compartilhar a pauta e as decisões por e-mail ou circulares.

Figura5. Você já participou das reuniões/decisões do Conselho Escolar?

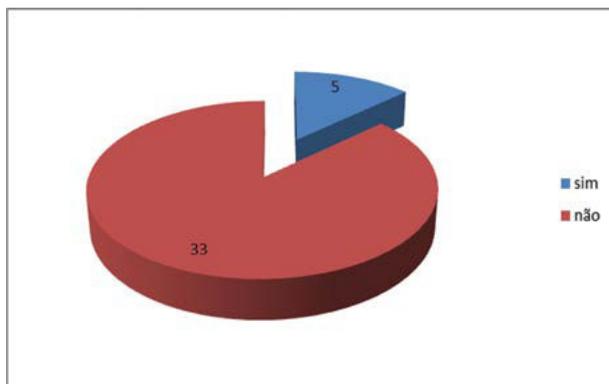


Gráfico elaborado por Margarete Canabarro. Arquivos de Pesquisa. 2015

Numa análise inicial das respostas aos questionários, pode-se constatar que uma parte das famílias não tem conhecimento do que é o PPP e qual a função do CE, contudo o mais preocupante é perceber que ainda existem professores que não conhecem o PPP da escola em que trabalham. Talvez aí se apresente uma falha da gestão e da equipe pedagógica que não está totalmente atenta a estas questões.

Fazendo uma análise mais aprofundada das respostas, constata-se que as questões propostas levaram os sujeitos a refletir sobre sua participação na escola, tanto pais como professores e funcionários concordam que sua participação é importante nestes espaços propositivos e deliberativos, e que esta é fundamental para a efetivação da Gestão Democrática no cotidiano da escola. Nas respostas ao questionário, os sujeitos da pesquisa são unânimes ao explicitar consciência quando assumem sua baixa participação e entendem que esta problemática tem relação direta com a aprendizagem



de seus filhos e de seus alunos, também se mostram dispostos a fortalecer a participação da família na escola. Na prática demonstram que ainda têm dificuldades em comparecer e participar das reuniões, isso é verificado na entrega de avaliações trimestrais ou semestrais, por exemplo.

## **Considerações finais**

Ao término do artigo, que teve como objetivo principal fortalecer a participação da Comunidade Escolar, nos espaços propositivos e deliberativos do CMEB Paulo Freire, retomamos as ações realizadas, para uma reflexão de nossa prática, enquanto gestores no atual contexto educacional brasileiro.

Ao pensar e propor a Comunidade que respondesse a um questionário, procurei provocar os sujeitos a refletirem sobre sua participação nos espaços de discussão e decisão que a escola oferece; apesar da boa vontade inicial, em seguida foi observado que tanto pais, como funcionários e alguns professores esqueciam ou extraviavam seus questionários. Por diversas vezes novas cópias foram providenciadas para aqueles que se interessaram em responder as questões. Outra dificuldade encontrada para a verificação dos resultados das ações foi a decisão da mantenedora pelo adiamento da revisão do PPP, priorizando a realização dos estudos sobre o Plano Nacional de Educação e a construção das metas do Plano Municipal de Educação.

É importante enfatizar que para a construção e execução da GD tão desejada na escola pública é fundamental a participação das famílias juntamente com os professores, funcionários e ED. Educação e aprendizagem são processos contínuos, bem como a gestão de uma escola, nada está concluso. Assim, por conseguinte, a participação também deve ser aprendida e vivenciada no cotidiano por todos os segmentos da Comunidade Escolar.

Um debate mais aprofundado sobre as relações entre a família e a escola é necessário, e dele resultará mais qualidade no ensino, na aprendizagem e na gestão, pois no coletivo, certamente, novas alternativas para problemas antigos surgirão. A escola, através dos gestores e professores,



precisa acolher mais e melhor a comunidade, qualificando desta forma as relações de todos os segmentos em seu interior, para tanto é necessário dar voz para aqueles que muitas vezes nem sabem que têm direito a falar, opinar e votar.

Por meio das respostas obtidas nos questionários, percebe-se que uma autoavaliação ocorreu por parte dos entrevistados, que de uma forma ou de outra fizeram sua *mea culpa* quanto à própria participação na construção do PPP, nas reuniões de pais e mestres, bem como nas reuniões do CE. É nítido que a gestão busca concretizar a GD no interior do CMEB Paulo Freire, pois quando a comunidade participa, ela é ouvida e atendida nas suas demandas, entretanto a pouca participação ainda é um entrave para sua efetivação, demonstrando que ela somente será plena quando a Comunidade Escolar apropriar-se do seu espaço na escola.

Aos gestores do CMEB Paulo Freire cabe divulgar para a Comunidade Escolar a importância do PPP e o quanto a colaboração de todos pode enriquecer o debate e qualificar o ensino. Além de promover discussões e reuniões para a revisão do PPP, o gestor deve também criar estratégias que estimulem esta participação, driblando o desinteresse, a falta de tempo e demais dificuldades para assim promover decisões coletivas sobre as ações e rumos da escola. Fica aqui o desafio para quando forem retomados os trabalhos de estudos e revisão do PPP, que todos possam realmente participar e sejam verdadeiramente agentes da transformação da escola.

## Referências

BITENCOURT, Alcina Jacil Alves; FLORES, Maria Luiza Rodrigues. Desafios para a efetivação de uma experiência de gestão democrática no cotidiano escolar. In: SILVA, Maria Beatriz Gomes da; FLORES, Maria Luiza Rodrigues (Orgs.). *Formação a distância para gestores da Educação Básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Evangraf, 2014.

CARBELLO, S. R. C.; GALINA I. F. *Instâncias colegiadas: espaços de participação na gestão democrática da escola pública*. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1090-4.pdf>. Acesso em 08 mai 2015.



CURY, C. R. J. A Gestão Democrática na escola e o direito à educação. *RBPAE*, v. 23, n.3, p. 483-495, set./dez. 2007. Disponível em <http://www.seer.ufrgs.br/rbpaef/article/viewFile/19144/11145>. Acesso em 27 set 2015.

FERRARO, A. R. *Direito à Educação no Brasil e dívida educacional: e se o povo cobrasse?* São Paulo, SP: Educação e Pesquisa, v.34, n.2, p. 273-289, maio/ago. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ep/v34n2/05.pdf>. Acesso em 24 set 2015.

FLORES, M. L. R.; SILVA, M. B. G. (Orgs.) *Formação a distância para gestores em educação básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, RS: Evangraf, 2014.

FRANCO, M. A. S. *Pedagogia da Pesquisa-Ação*. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a11v31n3.pdf>. Acesso em 10 fev. 2015.

LÜCK, H. *A gestão participativa na escola*. 10ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. Série Cadernos de Gestão, Volume III.

LÜCK, H. *Gestão educacional, uma questão paradigmática*. 9ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. Série Cadernos de Gestão.

MARTINS, R. B. Educação para a cidadania: o Projeto Político-pedagógico como elemento articulador. In: VEIGA, I. P. A; RESENDE, L. M. G. (Orgs.) *Escola: Espaço do Projeto Político-pedagógico*. Campinas, SP: Papyrus, 2010. P. 49-73.

PERONI, V. M.V. *A Gestão Democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado*. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pp/v23n2/a03v23n2.pdf>. Acesso em 26 set 2015.

RICHARDSON, R. J. *Como fazer Pesquisa Ação?* Disponível em [http://moodle3.mec.gov.br/ufrgs/file.php/45/Projeto\\_Vivencial/PV1/RICHARDSON\\_Como\\_fazer\\_Pesquisa\\_Acao.pdf](http://moodle3.mec.gov.br/ufrgs/file.php/45/Projeto_Vivencial/PV1/RICHARDSON_Como_fazer_Pesquisa_Acao.pdf). Acesso em 10 fev. 2015.

TRIPP, D. *Pesquisa-ação: uma introdução metodológica*. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3>. Acesso em 10 fev. 2015.

