

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

Luciana Chitolina Dartora

**PLANEJANDO NA ESCOLA ATRAVÉS
DO ENSINO POR PROJETOS**

SANTA CRUZ DO SUL

2015

Luciana Chitolina Dartora

**PLANEJAMENTO NA ESCOLA ATRAVÉS
DO ENSINO POR PROJETOS**

Relatório Analítico Final do Projeto de Intervenção (PI) desenvolvido no âmbito da Sala Ambiente Projeto Vivencial, do Curso de Especialização em Gestão Escolar, na modalidade a distância, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Me. Maria de Fátima Oliveira

SANTA CRUZ DO SUL

2015

DEDICATÓRIA

À Deus, dedico o meu agradecimento maior, pela minha vida e por me rodear de pessoas muito especiais.

A minha formação como profissional não poderia ter sido concretizada sem a ajuda, compreensão e apoio de meus amores: meu esposo Alessandro e meu filho Augusto, que além de me fazerem feliz, me apoiaram durante todo o percurso de minha vida acadêmica, compreendendo-me e aceitando minha ausência para que eu conquistasse meus sonhos profissionais. Ao meu esposo Alessandro, não simplesmente dedico e agradeço, mas amo a cada dia, pela sua companhia, compreensão, apoio incondicional e carinho em todos os momentos.

Aos meus pais, Clari e Luciano, que no decorrer da minha vida, proporcionaram-me, além de extenso carinho e amor, os conhecimentos da integridade, da perseverança e de procurar sempre em Deus à força maior para o meu desenvolvimento como ser humano. Ao meu pai Luciano, meu agradecimento, por me apoiar e resolver os problemas profissionais nas minhas ausências, meu eterno reconhecimento.

Aos meus irmãos: Claridê, Elisandra e Leonardo, meu reconhecimento pela parceria e apoio, pessoalmente ou pelo WhatsApp. Adoro ter vocês em minha vida.

Por essa razão, gostaria de dedicar e reconhecer a vocês, minha imensa gratidão e sempre amor.

AGRADECIMENTOS

À professora Mestre Maria de Fátima, que sempre me orientou durante todo o processo de formação, dando-me coragem e garra para vencer e fazer deste trabalho um orgulho de formação acadêmica. O processo de aprendizagem é difícil, mas nos faz crescer... E o produto final é que nos impulsiona a sempre estar aprendendo mais. O meu sincero agradecimento pela sua atenção, pela confiança, pelo seu apoio e amizade.

Obrigada aos meus familiares e amigos, por me aguentarem nos dias de desânimo e mau humor.

À amiga Adriana Cristina Zimmermann Gonçalves, companheira de trabalho, chefe, amiga de passeios, de confidências e de estudos. Muito obrigada pela grande força nesta fase em que precisei de sua ajuda. Obrigada pelos dias de descontração, pelos almoços, pela parceria em tudo. Pela paciência nos dias de stress. Pelas risadas e palavras de incentivo. Amigos tenho poucos, e você com certeza é um deles.

À colega Laudete Bortoncello Nunes, elo empréstimo de seu livros e materiais sobre a pedagogia de projetos, meu sincero agradecimento.

Aos colegas Professores da escola estudada, obrigada pela força durante a condução do estudo e pelas reuniões em que compartilhamos o conhecimento. Agradeço as colegas de Coordenação Pedagógica, por aceitarem minha proposta e fazerem dela, nossa metodologia de trabalho e pela grande ajuda durante a coleta de dados. Meu muito obrigado.

A todos que direta ou indiretamente estiveram comigo durante este projeto e compartilharam as emoções, alegrias, sorrisos, tristezas, angústias e até desespero, muito obrigada por estarem ao meu lado. O resultado final é a soma da colaboração, de alguma forma, de cada um de vocês!

RESUMO

O presente trabalho realizou uma reflexão sobre a importância do planejamento na gestão escolar democrática e a sua contribuição na melhora da qualidade de ensino. O planejamento é abordado, não de uma forma reguladora, mas como forma de contribuição para a realização de momentos para questionamentos e reflexões, para que a escola construa sua ação educativa definindo o tipo de cidadão que pretende formar de acordo com o que almejado pela comunidade. Tendo como embasamento teórico os autores Gandin (1995), Veiga (2004), Hernandez (1998), entre outros, que abordam sobre a gestão escolar participativa, planejamento no ambiente escolar, e a metodologia de projetos (adotada pela escola pesquisada). A metodologia utilizada foi a da pesquisa ação, que norteou o processo investigativo através de reuniões com professores, pais e alunos da escola, de pesquisa de campo e bibliográfica e questionários como instrumento para coleta de dados. Durante o processo de desenvolvimento desse trabalho buscou-se desenvolver o planejamento voltado para sala de aula, visando resinificar o conhecimento e deixando o ato de aprender mais atrativo através da metodologia de projetos. Os resultados coletados apontam que o trabalho através da metodologia de projetos trouxe uma melhora na qualidade de aulas ministradas e um aumento do interesse dos alunos no processo de aprendizagem.

Palavras Chave: Gestão democrática. Planejamento. Metodologia de projetos.

RESUMEN

El presente trabajo realizó una reflexión sobre la importancia de hacer planeamiento en la gestión democrática escolar y su contribución en la mejora de la calidad del enseño. El planeamiento es abordado, no de una forma reguladora, pero como forma de contribución a la realización de momentos, cuestionamientos y reflexiones, para que la escuela construya su acción educativa definiendo el tipo de persona que pretende formar de acuerdo con lo esperado por la comunidad. Teniendo como fundamento teórico los autores Gandin (1995), Veiga (2004), Hernández (1998), entre otros, que tratan sobre la gestión escolar participativa, planeamiento en el ambiente escolar y la metodología de proyectos (adoptada por la escuela investigada). La metodología utilizada fue la investigación de la acción, que norteó el proceso investigativo através de las reuniones con profesores, padres y alumnos de la escuela, de análisis de campo y bibliográfica y cuestionários como instrumento para la colecta de datos. Durante el proceso de desarrollo del trabajo se buscó desarrollar el planeamiento dirigido a la clase, apuntando resignificar el conocimiento y dejando el acto de aprender mais atractivo através de la metodología de proyectos. Los resultados colectados apuntan que el trabajo através de la metodología de proyectos há traído una mejora en la calidad de clases suministradas y un aumento del interés de los alumnos en el proceso de aprendizaje.

Palabras Clave: Gestión democrática. Planeamiento. Metodología de proyectos.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1	A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	11
2.2	PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR.....	13
2.3	PLANEJAMENTO ESCOLAR COMO ACELERADOR DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM	15
2.4	A METODOLOGIA DE PROJETOS	17
3	METODOLOGIA	22
4	AÇÕES ANALISADAS	29
4.1	PLANEJAMENTO ESCOLAR E A MELHORIA DO ENSINO EM UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA	29
4.2	PLANEJAMENTO E A PRÁTICA DOCENTE	32
4.3	O PLANEJAMENTO E A PRÁTICA DE PROJETOS	35
4.4	PLANEJAMENTO EM UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA COMUNIDADE.....	37
5	ALGUMAS CONSIDERAÇÕES.....	40
	REFERÊNCIAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

O planejamento, faz parte dos do cotidiano de todos, planejamos nossas ações diárias, como será nossas férias, ou seja, o simples ato de pensarmos antes de agir, significa que estamos planejando nossa ação. Ou poderíamos definir que o propósito de planejar está intrinsecamente ligado ao ato de pensar, prevendo e ordenando as ações que utilizaremos para alcançarmos os objetivos traçados. Resumidamente, o planejamento é uma organização prévia dos nossos atos, para concretizarmos o que foi almejado.

A definição encontrada no dicionário Aurélio (1986), esclarece planejamento como:

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. 3 Elaboração, por etapas, com bases técnicas (especialmente no campo sócio-econômico), de planos e programas com objetivos definidos (FERREIRA, 1986, p. 1343).

O planejamento no ambiente escolar, refere-se a atividade de organização das ações das metas educacionais, através de uma previsão da ação a ser realizada, implicando na definição de como atender os objetivos, estruturar os procedimentos e os recursos a serem empregados, o tempo de execução e as formas de avaliação do processo.

Segundo Gandin (1995), planejar é:

Elaborar-decidir que tipo de sociedade e homem se quer e que tipo de ação educacional é necessária para isso; verificar a que distância se está deste tipo de ação e até que ponto se está contribuindo para o resultado final que se pretende; propor uma série orgânica de ações para diminuir esta distância e para contribuir mais para o resultado final estabelecido; Executar – agir em conformidade com o que foi proposto e; Avaliar – revisar sempre cada um desses momentos e cada uma dessas ações, bem como cada um dos documentos deles derivados (GANDIN, 1995, p. 22).

O Projeto de intervenção iniciou com consultas aos segmentos da comunidade escolar da escola estudada, sobre o Plano Político Pedagógico e sobre a escola que a comunidade desejava. Desse processo reflexivo, diagnosticamos que era de suma importância a necessidade de melhorarmos a qualidade das aulas ministradas e desenvolvemos de forma efetiva a metodologia de projetos,

proporcionando ao corpo discente uma aprendizagem mais significativa, atrativa, inclusiva, buscando com tais ações diminuir os atuais índices de reprovação e de abandono, que ficaram em torno de 13%(treze por cento) no ano letivo de 2013 e em torno de 14%(quatorze por cento) no ano letivo de 2014.

Dentro desse contexto, justificamos o presente projeto, buscando adequar a escola estudada a sua comunidade, propondo ações para desenvolvermos de forma efetiva a metodologia de projetos e melhorarmos a qualidade de ensino desse educandário.

Além disso, outra questão pertinente a ser justificado este trabalho é apresentado na pesquisa de Fernando Hernandez, em sua obra, *Transgressão e mudança na educação: os projetos de trabalho*, onde salienta que, quando os alunos participam dos projetos de trabalho eles participam de forma ativa do processo de construção do conhecimento, indo além do currículo básico, sendo autores de uma ação que tem sentido para eles. A autor também menciona, a mudança do papel do professor, que precisa mudar sua dinâmica de mero transmissor de conhecimento para uma postura de problematizador do conhecimento, articulando para que a educação na escola passe a contribuir na socialização dos indivíduos, criando uma nova relação educativa baseada na colaboração entre escola e a comunidade na qual, a escola está inserida.

Logo este trabalho buscou dar prosseguimento através da análise da situação de ensino-aprendizagem, além de analisar a situação particular da metodologia de projetos na escola estudada.

Na busca por ações para construirmos uma escola democrática, que está em consonância com a comunidade na qual esta inserida. Para tanto, sabemos que o processo de ensino e aprendizagem depende de um planejamento baseado em reflexões das ações para que se possa de fato ser considerado um fator que contribua para o sucesso das ações e apontar os aspectos a serem melhorados.

O planejamento de qualquer ação deve iniciar por um diagnóstico, analisar a realidade do problema, e a partir daí, iniciar a construção das ações. Tal afirmação, é defendida por Gandin (2002, p. 13), [...] é necessário realizar um diagnóstico (a fim de ver como está, na prática, a realização daquelas opções) e propor ações, atitudes, regras e rotinas para sanar as necessidades descobertas no diagnóstico.

O objetivo do presente trabalho foi: buscarmos melhorar o processo de ensino aprendizagem através da metodologia de projetos, atenuar os índices de repetência

e evasão e proporcionar um momento para planejamento quinzenal, onde através da troca de experiências, informações e de uma constante reflexão-construção-ação-reflexão do processo metodológico da escola estudada,

A primeira ação sugerida pelo pesquisador foi de realizarmos reuniões quinzenais para planejamento. Tal ação surgiu após diálogo reflexivo com o grupo docente, que apontou para uma necessidade de mudança significativa na metodologia aplicada em sala de aula, bem como, a necessidade de um apoio nesse processo por parte da Coordenação Pedagógica.

Concordamos com Padilha (2001, p. 30) ao dizer que o:

[...] planejamento é um processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando a concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações.

Dentro desse contexto, o processo de ensino aprendizagem depende de um planejamento baseado na reflexão de suas ações para que possa de fato ser considerado contribuinte para o sucesso das ações escolares, oportunizando um momento para construção de uma metodologia coletiva, mais atrativa e que desenvolva em nossos educandos habilidades e competências para torná-lo um cidadão crítico, participativo, cooperativo e construtor da sociedade mais justa e igualitária.

O planejamento, será abordado no presente trabalho, como um instrumento de apoio do processo de qualificação do ensino aprendizagem, buscando direcionar o trabalho docente para uma ação mais consciente e próxima da realidade vivida pelos nossos alunos. Para isso, primeiramente, começamos por uma abordagem breve da Gestão Escolar Democrática, o planejamento na gestão escolar, planejamento escolar como acelerador do processo de aprendizagem. Não esquecendo da metodologia de projetos, que norteou tal trabalho. E por ultimo, e fundamental a análise das ações e resultados de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A complexidade vivida no cotidiano das escolas públicas brasileiras, exige uma mudança de postura no ambiente escolar, não apenas no modo de gestão, mas principalmente, no aspecto metodológico.

A gestão democrática, proporcionou a aproximação e a participação efetiva de toda a comunidade no ambiente escolar. Através dela, todos os segmentos da comunidade escolar, podem acompanhar com transparência a aplicação dos recursos financeiros, bem como, participar da construção Plano Político Pedagógico, determinando de forma coletiva, a escola que aquela comunidade deseja e que indivíduos ela quer formar, construindo um espírito cooperativo, onde todos são importantes no processo e no sucesso da comunidade.

Essa escola, trabalha o conhecimento de forma viva, dinâmica, onde o educando passa a ser um agente de construção e de transformação, ampliando a sua visão de mundo, com o objetivo de transformar a si mesmo e a realidade da comunidade onde vive.

O planejamento na escola, serve como um suporte, norteando as práticas, ações e objetivos construídos pela comunidade escolar no seu PPP, sendo um momento de reflexão, construção e avaliação da instituição, contribuindo de forma significativa, para que a escola aproxime seu modelo idealizado de escola da realidade de sala de aula. Para alcançar tal coperança é que buscamos primeiramente abordar a gestão escolar democrática, após o planejamento escolar e a metodologia de projetos.

2.1 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A democratização das escolas públicas, garantida na Constituição Federal de 1998, em seu artigo 206, garantiu uma oportunidade única e aguardada em todas as escolas do país.

Contudo, a tão aguardada gestão democrática em nossas escolas, demorou realmente a acontecer. No início, as práticas eleitorais e a metodologia de negociações de cargos, prática comum na gestão pública, também se instalou nas escolas, gerando uma falsa democracia, esquecendo-se da real finalidade da gestão escolar democrática, que é de gerir uma instituição de maneira que possibilite a

participação, a transparência, inclusão, permanência e a democracia, visando sua socialização e sua aproximação com a comunidade na qual a escola está inserida.

Veiga (2004, p. 17) esclarece:

O ponto que nos interessa reforçar é que a escola não tem mais possibilidade de ser dirigida de cima para baixo e na ótica do poder centralizador que dita as normas e exerce o controle técnico-burocrático. A luta da escola é pela descentralização em busca de sua autonomia e qualidade.

Essa nova perspectiva de gestão escolar, trouxe consigo, uma necessidade de reestruturação da escola e de seus gestores, pois “[...] sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola.” (PERIN; VIEIRA 2002, p. 13).

Nesse novo tipo de gestão é de fundamental importância que o gestor proporcione nos ambientes escolares momentos de participação da comunidade escolar, para saber quais são as suas perspectivas em relação à escola, suas necessidades e construir as metas e objetivos da escola, assumindo as características que atendam o perfil da comunidade

Todavia, não basta apenas construir coletivamente as metas e objetivos da escola, o gestor deverá incentivar o corpo docente a investir em conhecimento, interação com os colegas, dispostos a mudar a sua prática docente e aptos a trabalhar com as novas tecnologias.

Para obtermos melhores resultados na escola, é necessário gerarmos um círculo de motivação a partir do estímulo da capacidade de criação e superação, que permitirá aos envolvidos, sentir-se mais envolvidos e fundamentais no desenvolvimento do processo.

O surgimento de uma escola mais voltada à realidade da comunidade, e com uma educação significativa e de qualidade, perpassa por uma mudança organizacional, que leva em consideração de que é necessário que a escola interaja e complete os conhecimentos adquiridos no espaço familiar, na sociedade e nas fontes virtuais.

Todo esse processo, demanda do gestor, uma nova postura, sendo motivador, responsável, dinâmico, criativo e com capacidade para identificar as necessidades mais urgentes de sua escola e comunidade. Ele terá que gerenciar as

dificuldades e resistência de forma construtiva e que sejam vistas como desafios que podem ser superados com o comprometimento de todos os envolvidos no processo.

A escola, precisa adequar-se a essa nova realidade e a novas tecnologias e utilizá-las como ferramentas para melhorarmos a comunicação entre os pais e a escola, e para melhorarmos o desempenho escolar dos alunos, já que proporcionam um aprender mais dinâmico, participativo e criativo (disponibilizando vários métodos pedagógicos).

Contudo, há necessidade, de disponibilizarmos aos nossos docentes, um espaço para capacitá-los para a utilização das tecnologias, bem como, proporcionarmos momentos de troca de informações e de experiências vivenciadas, em um ambiente que os estimule a ser criativos, responsáveis e com capacidade de assimilar as mudanças como uma possibilidade para repensar sua prática docente, tornando-a mais eficaz e gerando um aprendizado com mais qualidade.

Concluo, salientando, que o gestor, deverá ser o grande articulador dessa nova escola, através de uma gestão aberta a participação da comunidade, inserindo as novas tecnologias não apenas no ambiente administrativo, mas também no ambiente de sala de aula, proporcionando momentos de estudos, formação e reflexão, para o corpo docente, motivando-os constantemente para termos uma educação significativa e de qualidade.

2.2 PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR

O atual modelo de gestão participativa nas escolas, exige de seus gestores uma postura voltada aos interesses de todos os segmentos da comunidade na qual ela está inserida, tornando-a em um ambiente único onde os anseios e exigências, metas e objetivos são construídos de forma coletiva e transformadora da realidade local. Nesse contexto, torna-se imprescindível, que a escola possua um planejamento que norteie suas práticas, suas ações e seu processo pedagógico.

Segundo Gandin (2002, p. 14):

Uma das ferramentas imprescindíveis para qualquer tarefa humana é o planejamento. Basicamente o planejamento se desenrola ao redor da tensão entre uma realidade desejada e uma realidade existente. Assim o planejamento é uma ferramenta para: compreender o futuro desejável, para avaliar a realidade existente, em função dele, a fim de ver as distâncias da realidade em relação a esse futuro e as possibilidades de alcançá-lo ou dele se aproximar, para propor o que fazer e como ser para desmanchar ou

diminuir esta tensão, isto é, para aproximar a realidade existente à realidade desejada.

Embora que sempre fizesse parte do dia-a-dia das escolas, o planejamento sempre foi visto, como algo sem muita importância, seguido por poucos ou construído de maneira equivocada que não conseguia atingir seus objetivos.

É necessário, enfatizar e aplicarmos em nossas escolas o modelo de planejamento participativo, que Gandin (2002, p. 20) descreve como: “[...] uma comparação entre a prática e o ideal para ela proposto, a fim de descobrir a distância entre esta prática e aquele referencial é teórico e ideológico.”

O planejamento na gestão escolar, deve ter por finalidade, um momento de reflexão, construção e avaliação da identidade daquela instituição, determinar seu diagnóstico, que segundo Gandin (2002, p. 20, grifo do autor) é: “[...] uma comparação entre a realidade (prática) e seu referencial, para ver *até que ponto esta realidade (prática) está de acordo com o referencial*”, para coletivamente, construir seu “ideal de escola”, com objetivos, regras e metodologias claras e que são conhecidas por todos os segmentos da comunidade escolar.

Nesse contexto, a escola precisa ser um espaço democrático, onde todos os sujeitos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem colaboram, compartilham e constroem a tomada de decisões, fiscalizam e são ouvidos durante todo o processo, tornando a escola um local transparente, transformador e construtor não apenas de conhecimento científico, mas de sociedade, valores e respeito a todos os seres humanos, respeitando suas diferenças e individualidades.

Gandin (2013, p. 36), ainda esclarece que:

[...] planejar deve ser um processo educativo por causa do próprio fazer participativo que é concebido como um “construir em conjunto”, o que implica expor seu pensamento, em debater o que se vai elaborando, em tomar decisões e em construir diálogo; tudo isso que é o próprio centro do educar-se. Além disso, (ou por isso), o participante é estimulado a colocar-se em sua integridade no processo: a cada um se pede que pense, mas também ame, que sinta, que deseje, que seja. Ao(s) coordenador(es) se pede que não se afaste(m) dos conceitos, dos modelos, das técnicas, dos instrumentos da corrente de planejamento escolhida.

A gestão escolar do nosso educandário, vem desenvolvendo o fortalecimento da gestão participativa, através do desenvolvimento das seguintes ações: realizando o processo de gestão, com base no diálogo, bom senso e cooperação entre todos os segmentos da comunidade escolar, ampliando a presença da comunidade na

escola; buscando a melhoria dos índices de aprendizagem e aprovação dos alunos; resignificando a aprendizagem dos alunos; oportunizando aos educadores e funcionários formação continuada e projetos de valorização.

Através do diálogo com os segmentos da comunidade escolar, pretendemos construir um perfil claro da escola para a nossa comunidade, traçando metas para melhorarmos de forma significativa a qualidade do processo educativo e administrativo.

Com a cooperação dos segmentos, a escola poderá desenvolver estratégias para a redução dos índices de reprovação, tornando-a, um ambiente mais inclusivo e onde todos os alunos sintam-se agentes construtores do conhecimento, apoiados pelos pais ou responsáveis.

Buscando, uma construção efetiva de gestão democrática, teremos que incentivar a presença dos educadores e funcionários nas formações continuadas, onde poderemos através de estudos, reflexões e construção de ações práticas de ensino significativo, realizarmos uma melhora no processo de aprendizagem dos educandos.

Em relação ao grupo de educadores, teremos que realizar em conjunto com a formação, um trabalho motivacional, tendo em vista, a pouca participação do grupo nas ações de questionamento e levantamento de dados. O grupo ainda é relutante em expor seu ponto de vista e suas opiniões, mesmo com o incentivo da equipe gestora.

A gestão democrática exige, dos administradores, uma nova visão e construção de estratégias, para nos aproximarmos de todos os segmentos, construirmos uma relação de confiança e transparência, onde todos se sintam colaboradores e construtores da escola que tanto almejam e desejam para a nossa comunidade.

2.3 PLANEJAMENTO ESCOLAR COMO ACELERADOR DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

A busca por uma escola pública de qualidade levou-me a um cargo de gestora. Sem muita prática de gestão mais com anseio de lutar, conseguimos realizar com o apoio de todos os professores, funcionários, alunos e comunidade a

reconstrução física de nossa escola, que era em um primeiro momento, o maior objetivo de nossa comunidade escolar em 2007.

Ao passar dos anos, conseguimos melhorar consideravelmente nossa estrutura física e material, oferecendo a nossos professores uma fonte vasta de material pedagógico (máquinas xerocadoras com quotas gratuitas, duas salas de vídeo e data show, sala com lousa digital, laboratório de informática, biblioteca, data show móvel, laboratório de ciências, jogos), desse modo, acreditávamos que a qualidade das aulas melhora de forma considerável, o que não aconteceu na prática.

Planejávamos ações e novas metodologias, mas nos esquecíamos, enquanto gestores, de incentivar a participação, questionar mais nos conselhos de classe participativos, ouvir as necessidades apontadas de nossos alunos, pais e professores e de planejar coletivamente.

Ao iniciarmos um processo de gestão democrática, aberta, transparente e disposta a ouvir a nossa comunidade escolar, no ano de 2014, diagnosticamos a necessidade de realizarmos construirmos um planejamento para nossa escola, acreditamos que estaremos evoluindo para uma melhoria na qualidade do nosso ensino. Nesse sentido, Gandin (2013, p. 21) colabora:

[...] uma entidade precisa ter rumo e caminhos, o que consegue com bons planos; além disto, é imprescindível acentuar: bons planos exigem que a vida esteja neles de maneira integral e que não seja restrita ao intelectualismo.

Seguindo este contexto, buscar-se-á, uma construção viva de um planejamento voltado a melhora da qualidade de ensino, que terá que ser dinâmico e flexível para podermos alcançar nosso objetivo.

Para termos uma aprendizagem realmente significativa:

[...] é preciso romper limites, aprender com os próprios erros, assumir riscos, inovar, gerenciar a própria aprendizagem, tornar-se confiante admitindo que a ética é possível, ousar com responsabilidade, estudar para aprender e ensinar, abrir-se ao conhecimento novo, ser capaz de enxergar que a mudança é possível e ultrapassa o limiar de simples metas procedimentais (JORDÃO, 2012, p. 9).

Aos educadores, caberá uma mudança de postura metodológica, resinificando o plano de trabalho, onde os conteúdos que serão desenvolvidos,

sejam e tenham uma importância na construção de um indivíduo que vive em mundo global, ágil, com valores, com capacidade crítica e participativa. Nesse processo, encontraremos resistência dos educadores em relação a mudança da atual metodologia tradicional de ensino, que precisa ser alterada com estudos, leituras e um trabalho mais intensivo de apoio da Coordenação Pedagógica.

A sociedade espera uma nova postura de escola, que necessita de uma nova postura de seus educadores e:

[...] as escolas para serem inovadoras têm de ter professores inovadores, capazes de questionarem de forma permanente suas práticas e introduzirem sistematicamente, nos seus modelos de gestão do espaço pedagógico, os germes da mudança (LAGARTO, 2013, p. 139).

Acreditando no professor, e em sua capacidade de agente transformador da realidade, concordamos que:

Para pôr em curso esse processo de mudança, o papel do professor é fundamental. Qualquer política ou proposta educacional está fadada ao fracasso se não for assumida pelos docentes. Muito embora muitas reformas dependem de ações externas à escola, um dos principais agentes de mudança é o professor. Nesse sentido, nós professores devemos reconhecer o caráter social e político de nosso trabalho, empreendendo ações que fortaleçam uma formação democrática, cidadã e de qualidade social para todos. O papel do professor é visto como o agente interventor que acompanha e problematiza o percurso dos estudantes, retomando a construção de conceitos e oferecendo novos desafios, buscando superar dificuldades e impulsionar a aprendizagem. Nessa perspectiva, há a confiança de que todos podem aprender mesmo em diferentes ritmos, a partir de suas diferenças naturais e culturais, e que a intervenção da escola é fundamental nos processos de mudança dos estudantes. (MEDEIROS; LUCE, 2006, p. 9).

Nosso trabalho, terá como foco central, o planejamento de nossos professores, pois se conseguirmos que eles assimilem que o processo iniciado por eles são o “estopim”, para termos a mudança necessária e fundamental para uma educação cidadã e com reflexos positivos e transformadores em nossa sociedade.

2.4 A METODOLOGIA DE PROJETOS

Após estudos e questionamentos, os docentes e os demais segmentos da comunidade escolar, optaram por adotar a metodologia de projetos, buscando trazer

para a prática diária de nossas salas de aula, o exercício da cidadania pleno aliando conhecimento científico a realidade.

Uma das propostas de um ensino integrado, a metodologia de projetos, segundo Santomé (1998), foi uma reação à educação tradicional que era alicerçada no silêncio e no imobilismo, no estudo de conteúdos descontextualizados e no descompasso entre a escola e a vida e tem por finalidade construir uma relação de ensino-aprendizagem fundamentada no diálogo, que utiliza como base para desenvolvimento dos projetos, o projeto político-pedagógico da escola, a realidade do aluno e da comunidade na qual a escola está inserida. Todavia, é importante salientarmos que, é fundamental que se tenha um projeto político-pedagógico voltado aos interesses da comunidade e com a finalidade de formar alunos com capacidade crítica, se a escola “continua incentivando o silêncio, a passividade, a competição da nota e o sucesso individual?”

É importante, nessa metodologia, que o professor tenha conhecimento e com espaço para construção ativa e coletiva da prática docente, conforme Gandin (2005, p. 32):

[...] os encontros de estudo e reflexão sobre a prática, envolvendo a coordenação pedagógica e os(as) professores(as), precisam ser frequentes e devem servir para alimentar um processo de planejamento permanente, com enfoque na participação, na co-responsabilidade e no fortalecimento do trabalho coletivo. A troca e a partilha encorajam novos projetos. Os encontros servem, também, para aguçar ainda mais a sensibilidade para questões do dia-a-dia e para possíveis contextualizações dos temas em estudo.

Os professores, na metodologia de projetos, precisam mudar sua prática, pois eles deixam de ser meros transmissores, e passam a dar um significado às informações, contextualizando-as, dando ao conhecimento que é construído/elaborado durante o processo uma utilidade, levando a novos conteúdos a serem trabalhados no grupo.

[...] este trabalho propicia a escola construir identidades, tem uma dimensão simbólica que nos permite pensar, aprender e atuar para afrontar alguns problemas que hoje estão nos preocupando e para responder às mudanças que acontecem dentro e fora das paredes da Escola. (HERNANDEZ, 1998, p. 45).

A prática de projetos, adotada na escola em estudo, foi a prática de projetos de estudos ou projeto de trabalho defendida por Hernández (1998), que chama Projeto de trabalho o enfoque integrador da construção de conhecimento que transgride o formato da educação tradicional de transmissão de saberes compartimentados e selecionados pelo/a professor/a e reforça que o projeto não é uma metodologia, mas uma forma de refletir sobre a escola e sua função. Como tal, sempre será diferente em cada contexto. Há um conceito de educação que permeia esta modalidade de ensino que entende a função da aprendizagem como desenvolvimento da compreensão que se constrói a partir de uma produção ativa de significados e do entendimento daquilo que se pesquisam, identificando diferentes fatos, buscando explicações, formulando hipóteses enfim, confrontando dados para poder realizar várias ações de compreensão busquem a interpretação e a compreensão do tema.

Realizaremos uma síntese do roteiro realizado por Gandin (2001) no livro Metodologia de Projetos na sala de aula, para construção de um projeto:

1) Incentivo/escolha do tema: pode ser natural ou proposto. É natural, quando os estudantes trazem suas dúvidas, questionamentos e interesses, que direcionam o planejamento. O proposto, surge de uma necessidade constatada pelo grupo de professores, que busca construir um ambiente para que o grupo reflita, levante dúvidas, os conhecimentos prévios, sentimentos, construindo um propósito coletivo.

2) Formulação do Propósito: é a construção de o que será feito, como será feito, e porque será feito, para que, se evidenciem o que está se buscando, sua necessidade e sua importância.

3) Plano cooperativo de trabalho: após o grupo ter definido seu propósito, teremos que responder as seguintes perguntas: O que queremos? Para que o queremos? Por que o queremos? Como o faremos? Que tarefas serão necessárias para? Nessa etapa, é onde devem-se construir os objetivos, justificativa, atividades e tarefas que serão necessárias para que se atinja o objetivo buscado.

4) Desenvolvimento: nesta etapa todos os envolvidos no projeto estão constantemente buscando, revendo e construindo novas possibilidades. A descrição contempla, desde o incentivo até a avaliação do projeto. Ao professor cabe mediar, operacionalizar e propor ações para que a intencionalidade educativa do projeto. Nessa fase, é importante a troca de experiência entre os educadores, oportunizando

troca de ideias e compartilhar com o grupo as ações que estão sendo realizadas, para evitar temas reincidentes.

5) Culminância/Fechamento: Quando o propósito do projeto foi atingido, pode-se ou não organizar um momento especial para fechamento do trabalho (apresentação para outras turmas, exposição de cartazes, exposição fotográfica etc).

6) Avaliação: é importante no final do projeto, refletir e avaliar o plano que foi traçado, não esquecendo que, durante o desenvolvimento do projeto, deve-se realizar de maneira contínua, dinâmica e diagnóstica a avaliação do trabalho que está sendo desenvolvido, buscando manter um registro individual de cada aluno e do trabalho coletivo. É importante, registrar não apenas os objetivos alcançados, mas também as falhas e/ou os objetivos que foram alcançados parcialmente, para que na realização de projetos futuros, tais dificuldades possam ser sanadas.

7) Documentação: os trabalhos realizados e desenvolvidos devem ser arquivados e disponibilizados para visualização de toda escola.

O projeto de trabalho, precisa ser planejado, pois se faz necessário para que o docente, ou o grupo docente, tenha mais chances de atingir os objetivos traçados com os alunos, vislumbrando como irá realizar o direcionamento do trabalho, como serão realizadas e se serão realizadas pesquisas de campo, como disponibilizar material teórico para os alunos, entre outros, evitando imprevistos e direcionando seus alunos para o trabalho de modo claro e conciso.

[...] os projetos de trabalho representam uma maneira de entender o sentido da escolaridade baseado no ensino para a compreensão, o que implica que os alunos participem de um processo de pesquisa que tenha sentido para eles. [...] os projetos entendidos dessa maneira apontam para uma outra forma de representar o conhecimento escolar, baseado na aprendizagem da interpretação da realidade, orientada para o estabelecimento de relações entre a vida dos alunos e dos professores e o conhecimento que as disciplinas (que nem sempre coincidem com o das matérias escolares) e outros conhecimentos não disciplinares vão elaborando. (HERNÁNDEZ, 1998, p. 31).

Nesse contexto, a escola busca através dessa metodologia, desenvolver um trabalho pedagógico onde os alunos são atores da construção de seu processo de aprendizagem, onde eles se interessem pelas diferentes versões, investigar e buscar as origens dos fatos que os rodeiam, onde os conteúdos tenham um sentido

e uma aplicabilidade, onde, dentro do possível, a aprendizagem aflora da tentativa de resolver situações problemáticas, realizando uma relação entre teoria e prática.

3 METODOLOGIA

A gestão democrática é uma ação legal que busca viabilizar e proporcionar a aproximação de todos os segmentos da comunidade escolar, desenvolvendo e construindo uma relação de confiança e transparência, onde todos os envolvidos se sintam colaboradores e construtores da escola que tanto almejam e desejam para a comunidade.

Na nova realidade de escola, onde a ação democrática deve ser vivenciada por todos os envolvidos no processo realizando transformações sociais, Paro (1998, p. 6) salienta:

Entendida a democracia como mediação para a realização da liberdade em sociedade, a participação dos usuários na gestão da escola inscreve-se inicialmente, como instrumento a que a população deve ter acesso para exercer o seu direito a cidadania. Isto porque, à medida que a sociedade se democratiza, e como condição dessa democratização, é preciso que se democratizem as instituições que compõem a sociedade, ultrapassando os limites da chamada democracia política e construindo aquilo que Norberto Bobbio chama de democracia social.

Assim, a escola tornando-se em um espaço que vivencia a democracia, e onde todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem colaboram, compartilham, fiscalizam e constroem o caminho a ser percorrido, tornando a escola um local transparente, transformador e construtor não apenas de conhecimento científico, mas de sociedade, onde suas diferenças, individualidades e valores são considerados.

Intervenção, acabamos de reestruturar nosso Plano Político Pedagógico-PPP, de forma participativa e coletiva, onde os segmentos tiveram a oportunidade de auxiliar na sua construção, primeiramente, em reuniões por segmento, depois em reuniões coletivas, para definições das metas, objetivos e ações que serão contempladas nesse documento. O processo está em fase final, com a digitação e organização da estrutura do documento.

A pesquisa foi um instrumento para realizarmos uma mudança significativa no ambiente escolar. Mudança necessária, principalmente, no planejamento do docente, foco do Projeto de Intervenção, pois somente através de socialização de experiências, estudo, organização e capacidade de aceitar mudanças no ambiente de sala de aula, tanto comportamentais quanto tecnológicas, é que atingiremos o

propósito de escola, almejada pela nossa comunidade, que é uma educação de qualidade e alunos com capacidade crítica, construtiva e reflexiva.

O presente projeto de intervenção, buscou alternativas para a melhora significativa da qualidade de ensino-aprendizagem, adoção de uma metodologia de ensino voltada a aproximar o conhecimento científico da vivência de nossos alunos, problemática apontada pelos segmentos de nosso educandário, e apresenta como uma possibilidade de aplicação de metodologia de pesquisa ação qualitativa.

Thiollent (2011, p. 21) salienta que:

[...] uma pesquisa pode ser qualificada de pesquisa-ação quando houver realmente uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema sob observação. Além disso, é preciso que a ação não trivial, o que quer dizer uma ação problemática, merecendo investigação para ser elaborada e conduzida.

A pesquisa ação, possui como objetivos a participação e a mudança. Onde todos os envolvidos no processo, devem sentir-se acolhidos e sentindo-se parte do grupo, do processo, das decisões e das ações. Neste contexto, o pesquisador e o gestor, devem motivar o grupo, ser éticos, proporcionar um ambiente de práticas efetivamente democráticas e participativas, bem como, organizar e oferecer encontros de formações, utilizar, incentivar e capacitar para o uso de novas tecnologias, estimular, incentivar as criações e projetos inovadores e serem pacientes com as resistências que surgirão no grupo de professores, assim como, com os questionamentos que poderão surgir, quando os objetivos não forem plenamente alcançados.

Franco (2005, p. 485) aponta que a pesquisa-ação precisa estar baseada na:

[...] construção de relações democráticas, a participação dos sujeitos, o reconhecimento dos direitos individuais, culturais e étnicos das minorias, a tolerância a opiniões divergentes; e ainda a consideração de que os sujeitos mudam mais facilmente quando impelidos por decisões grupais.

Para desenvolvermos a presente pesquisa, utilizamos os passos de pesquisa, conforme modelo apresentado por Gandin (1983), onde não poderia faltar: a definição da pesquisa; elaboração de instrumento(s); aplicação do(s) instrumento(s) – coleta de dados; tabulação de dados; e leitura dos dados – descrição da realidade.

Delineando esse processo de pesquisa, utilizamos o planejamento participativo, que segundo Gandin (1983, p. 27), segue os seguintes passos: Marco Referencial: que se divide em:

a) marco situacional: seria a compreensão do mundo atual, da real situação sócio-econômica-política-cultural da comunidade na qual a escola está inserida;

b) marco Doutrinal: determina como seria a nossa escola ideal, sugerindo algo que seja possível de ser realizado;

c) marco Operativo: define de maneira clara as prioridades, a organização e de como construir uma metodologia coerente para que a escola alcance seu modelo idealizado.

1) diagnóstico: é um comparativo entre a escola que se almeja e a escola que temos, estabelecendo os pontos desta discrepância, que deverão ser trabalhados para alcançarmos a escola idealizada;

2) programação: é a proposta de ação (objetivos) para aproximar a realidade existente e a idealizada.

Desse modo, o projeto, teve por finalidade, reconstruir de forma coletiva e participativa a metodologia de planejamento, em nosso educandário, o qual, será um processo que demandará esforços coletivos de todos os segmentos de nossa comunidade escolar, pois, através do planejamento do professor, acreditamos que teremos uma mudança de postura de estudo de nossos alunos levando para suas famílias, essa mudança, se envolvendo mais no processo de aprendizagem.

Resumindo, nossa problematização, visou pesquisar o planejamento na gestão democrática.

Além disso, nossos objetivos foram: proporcionar um momento para planejamento, onde através da troca de experiências, informações e de uma constante reflexão-construção-ação-reflexão, do processo metodológico de nossos docentes, consigamos melhorar o processo de ensino aprendizagem e atenuar os índices de repetência e evasão na escola estudada.

A partir disso, buscamos envolver os pais através de questionamentos e pesquisas, sobre as novas práticas adotadas pelos professores e seu impacto no processo de aprendizagem, e realizamos convites, para que alguns pais realizassem relatos orais breves nas reuniões trimestrais, valorizando sua opinião e seu posicionamento, quanto a metodologia da escola.

O presente tema foi determinado após reuniões com os segmentos e análise de um questionário aplicado aos professores sobre o PPP e a metodologia da escola. Também realizamos uma reunião com o Conselho de Pais e Mestres e Conselho Escolar, da qual participaram onze pessoas (alguns membros fazem parte dos dois grupos) para avaliarmos seu conhecimento sobre o PPP e levantarmos suas expectativas em relação a escola.

Com a realização desses encontros, concluímos que a escola possuía duas necessidades urgentes: reestruturação e conhecimento do PPP da escola (esta questão será abordada no trabalho de uma colega) e a necessidade de realizarmos uma alteração em nossa metodologia e planejamento, problemática que será abordada no presente projeto de intervenção, que terá como objetivo, proporcionar um momento para planejamento, onde através da troca de experiências, informações e de uma constante reflexão-construção-ação-reflexão, do processo metodológico de nossa escola, consigamos melhorar o processo de ensino aprendizagem e atenuar os índices de repetência e evasão.

O processo desta pesquisa-ação teve ênfase no segmento de professores, tendo em vista, que após questionamento e colocações, este segmento, apontou como dificuldade maior na melhora da qualidade de ensino, a falta de um planejamento das aulas, a dificuldade de utilização de novas tecnologias, bem como, a necessidade de mudanças nos planos de trabalho, necessidade de acompanhamento para a elaboração de projetos (metodologia, utilizada por alguns professores, que segundo os alunos, tornou a aprendizagem mais significativa, e que foi escolhida como metodologia da escola no PPP em construção) e posteriormente realizamos um trabalho motivacional com os alunos (incentivando ao estudo e, a possibilidade da melhora na qualidade de vida).

O pesquisador, após o encontro com os segmentos, onde ficou determinado o foco do processo de pesquisa ação, iniciou o trabalho de estudo, com leituras, discussões, encontros e seminários do PPP da escola, construindo um ambiente confiável, agradável e onde os participantes do processo, professores, coordenação pedagógica, alunos, pais e equipe gestora sentiram-se parte integrante do processo e comprometidos com a construção de uma práxis de reflexão-construção-ação-reflexão coletiva, onde o planejar precisa torna-se uma ferramenta fundamental para melhorarmos a qualidade de ensino.

Dentro desse contexto, Franco (2005, p. 486) afirma:

A pesquisa-ação crítica considera a voz do sujeito, sua perspectiva, seu sentido, mas não apenas para registro e posterior interpretação do pesquisador: a voz do sujeito fará parte da tessitura da metodologia da investigação. Nesse caso, a metodologia não se faz por meio das etapas de um método, mas se organiza pelas situações relevantes que emergem do processo. Daí a ênfase no caráter formativo dessa modalidade de pesquisa, pois o sujeito deve tomar consciência das transformações que vão ocorrendo em si próprio e no processo. É também por isso que tal metodologia assume o caráter emancipatório, pois mediante a participação consciente os sujeitos da pesquisa passam a ter oportunidade de libertar de mitos e preconceitos que organizam suas defesas à mudança e reorganizam a sua autoconcepção de sujeitos históricos.

É importante salientarmos, que o pesquisador encontrou no desenvolvimento da pesquisa, resistência de alguns docentes em realizar os encontros de planejamento, onde foi oportunizado material informativo, realização de leituras, construção e socialização de projetos, já que:

A ausência de um processo de planejamento de ensino nas escolas, aliado às demais dificuldades enfrentadas pelos docentes do seu trabalho, tem levado a uma contínua improvisação pedagógica das aulas. Em outras palavras, aquilo que deveria ser uma prática eventual acaba sendo uma “regra”, prejudicando, assim, a aprendizagem dos alunos e o próprio trabalho escolar como um todo. (FUSARI, 1990, p. 47).

Dentro deste contexto, buscou-se desenvolver com o grupo docente, um trabalho de estudos, de metodologia de planejamento e de análise das ações, que foram implementadas, em um horário onde o maior número de docentes se fez presente, sendo que o pesquisador, foi o elo entre o conhecimento científico e os objetivos que desencadearam o processo de pesquisa: melhora da qualidade de ensino, que é uma necessidade da comunidade escolar local.

Tal ação, é defendida por Fusari (1990, p. 47):

O preparo das aulas é uma das atividades mais importantes do trabalho do profissional de educação escolar. Nada substitui a tarefa de preparação da aula em si. [...] faz parte da competência teórica do professor, e dos compromissos com a democratização do ensino, a tarefa cotidiana de preparar suas aulas.

Aulas que são frutos da metodologia utilizada pelo docente, devem considerar que os procedimentos utilizados para a aquisição e construção do conhecimento precisam contemplar não apenas a formação científica, mas também

contextualizá-la. Assim, o aprender passa a ser significativo e mobiliza o aluno, estabelecendo entre ele e o objeto do conhecimento uma relação de reciprocidade.

Os encontros de planejamento, foram realizados quinzenalmente, no intervalo de turnos, as terças-feiras, onde uma Coordenadora Pedagógica da escola, trabalhou com um grupo de área do conhecimento, construindo o planejamento semanal das aulas, auxiliando em dificuldades apontadas e sendo uma mediadora de troca de experiências e na elaboração dos projetos que foram e estão sendo desenvolvidos em sala de aula.

Os projetos que foram sendo desenvolvidos de acordo, com as problemáticas que estão surgindo nas turmas. Já foram realizados os projetos como: “Propaganda da Leitura”, onde a turma organizou cartazes que foram fixados em vários pontos da escola, com frases dos livros preferidos pelos alunos de modo a incentivar a leitura dos demais, alunos; os alunos da Educação de Jovens e Adultos realizaram o projeto “Tempo Notícia”, onde eles escolheram notícias atuais (jornais e revistas), realizam sua leitura e debateram o assunto em sala de aula, com a finalidade de desenvolver a oralidade e hábitos críticos e o “Projeto Tempo Leitura”, onde os docentes organizaram uma caixa com obras literárias, que é levada em determinado dia da semana no segundo período de aula; no ensino fundamental, estão sendo realizados o projeto sobre valores, onde as disciplinas de história, ensino religioso, arte e educação física, trabalham o tema escolhido em atividades que são desenvolvidas na semana; projeto em andamento, “Geometria em minha vida”, onde a geometria está sendo trabalhada com os alunos do ensino médio, de forma lúdica e estudando sua aplicação no cotidiano dos alunos; projeto “Alimentação”, onde as disciplinas de ciências, educação física, química e biologia, trabalham a alimentação, sua importância na saúde e na qualidade de vida do aluno e de sua família, dentre outros.

Os docentes demonstraram em seus relatos, que a metodologia de projetos, gerou uma mudança de envolvimento e no interesse dos educandos nas disciplinas ou nas aulas onde se trabalhou com essa metodologia.

Todavia, o grupo está se adaptando a essa metodologia, onde a dificuldade apontada pelo grupo docente, está em escrever o projeto, determinar seus objetivos, seu cronograma e desenvolvimento.

Portanto, a pesquisa visou não apenas melhorar a qualidade de ensino, mas também, procurou com aulas mais desafiadoras e motivadoras, despertar no aluno o

interesse pelo conteúdo, bem como, motivá-lo para estar na escola, trabalhando para a atenuarmos o nosso índice de repetência e de evasão que no ano de 2013 foi de 13% e no ano de 2014 de 14%¹.

¹ Os dados expostos são resultado de um trabalho realizado na escola estudada com os resultados finais dos anos letivos de 2013 e 2014. Foram realizados pela Coordenação Pedagógica o levantamento de reprovados e evadidos de cada turma da escola. Em seguida os dados foram analisados por curso e finalmente chegou-se a porcentagem de cada ano letivo de alunos reprovados e evadidos.

4 AÇÕES ANALISADAS

As ações apresentadas a seguir fazem parte do processo de desenvolvimento do projeto de intervenção. Tais ações foram efetivadas ao longo da primeira etapa deste trabalho, sendo que as mesmas culminaram na coleta dos dados empíricos, os quais são apresentados a partir do tópico sobre a prática docente.

4.1 PLANEJAMENTO ESCOLAR E A MELHORIA DO ENSINO EM UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

O projeto de pesquisa foi realizado na Escola Estadual, localizada no centro do município de Fontoura Xavier. A escola pesquisada, possui mais de mil alunos, oriundos do centro do município e do interior.

Possuímos, aproximadamente, 1100 alunos, sendo eles 251 alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental, 272 alunos nos anos e séries finais do Ensino Fundamental, 421 no Ensino Médio Politécnico, 66 no Ensino Médio Normal e 89 na Educação de Jovens e Adultos, que são atendidos no turno da manhã, tarde e noite. Em nosso quadro de servidores, contamos 80 profissionais, sendo desses, 60 professores e 20 auxiliares. Oferecemos aos alunos atendimento educacional especializado.

Nosso quadro de recursos humanos atualmente, em relação aos professores, possui o seguinte perfil: 23 possuem dedicação integral a escola, 32 também trabalham em outra(s) escola(s), 5 possuem uma segunda profissão. Em relação a experiência docente, 10 possuem entre um e cinco anos, 22 de seis a quinze anos, 24 de dezesseis a vinte anos, 4 em processo de aposentadoria.

Em relação ao grupo de professores e funcionários, os grupos são disponíveis e a grande maioria está sempre disposta a realizar projetos na escola. Nossa maior dificuldade, é um horário para reuni-los devido aos horários desencontrados e as demais atividades em outros estabelecimentos de ensino.

A escola possui uma gestão escolar onde a prática de participativa e democrática, tem sido trabalhada de forma constante com todos os segmentos, buscando a construção de uma escola com um diferencial de qualidade de ensino.

Conforme afirma Lück (1998, p. 37):

A liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. É a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa dentro do sistema de ensino. Baseada em bom senso – a delegação de autoridade àqueles que estão envolvidos na produção de serviços educacionais -, é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que são os padrões de funcionamento de organização ao redor do mundo, com alto grau de desempenho.

Após levantamento realizado, para o desenvolvimento do presente projeto, concluímos que a grande maioria dos segmentos não tem conhecimento do PPP utilizado e não compreendem sua utilidade e importância para a Escola. Esse fato deve-se ao fato que nos últimos anos, tivemos uma quantidade considerável de alteração no quadro de recursos humanos (troca constante de emergenciais e nomeações novas). Dentro desse contexto, também é importante salientar, que o PPP, era revisto apenas em fragmentos em reuniões pedagógicas, sem uma explicitação de sua função e importância para a escola, bem como, não era revisto de forma completa pelos novos membros do Conselho Escolar e do CPM.

Os segmentos, atualmente, mencionaram, além da melhora na qualidade de ensino, a necessidade da definição da metodologia a ser utilizada pela escola e a definição de novas metas e objetivos.

Desse modo, o presente projeto focou-se na mobilização de todos os segmentos da comunidade escolar, um dos principais focos da gestão democrática, para colocarmos em prática a metodologia da escola e a organizamos de um momento para planejamento coletivo, com a finalidade de oferecer um momento para troca de experiências, debate e reflexões a cerca das práticas, com o acompanhamento e auxílio da coordenação pedagógica.

Com os pais e alunos, realizamos questionamentos, a cerca do que esperavam do processo de aprendizagem escolar, bem como, o que tornaria esse processo mais interessante, pois acreditamos que, para atingirmos o objetivo da comunidade escolar de melhorar a qualidade da educação, precisamos de uma interação entre a escola e a família.

Na busca em conhecermos os segmentos de nossa comunidade, utilizamos como metodologia nesta pesquisa questionários, tanto com questões objetivas, quando desejarmos realizar uma tabulação e comparação de dados, entre os diferentes segmentos da comunidade escolar (professores, pais, alunos), como, questionários com questões subjetivas, quando houve a necessidade de

questionarmos os segmentos para identificarmos os pontos a serem melhorados, pontos positivos e coletarmos sugestões.

A importância de realizarmos encontros e proporcionarmos momentos para a discussão de todos os segmentos deve-se:

A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. (SOUZA, 2009, p. 125).

Com a finalidade de atingirmos o maior número de membros da comunidade escolar, o pesquisador e gestão escolar, realizaram um levantamento de dia e horário que mobiliza maior número de membros por segmentos da comunidade escolar, para realizarmos encontros ou reuniões. Nesse levantamento, o segmento de pais optou por reuniões em dias de semana, no turno da tarde e da noite.

O pesquisador realizou o seguinte procedimento para a realização das reuniões ou encontros com os segmentos: organizou a pauta, que foi enviada aos participantes antecipadamente por e-mail, determinando o horário de início do encontro e de término (salientando que os horários foram seguidos rigidamente, o que evitou a perda de tempo com esperas, reclamação comum entre o segmento de pais e professores) e determinando o local da reunião; organização do ambiente previamente, de acordo com a quantidade de participantes e de ações que foram desenvolvidas, de forma a deixá-lo aconchegante; organizou lanches e mimos, quando as reuniões foram mais longas. Os encontros por segmento, foram realizados sempre no mesmo local, o auditório climatizado da escola, que conta, com recursos audiovisuais e espaço amplo, facilitando a localização e o bem-estar dos participantes.

Com a participação, de forma efetiva dos segmentos, leva a um comprometimento dos mesmos, em relação as ações que serão realizadas, bem como, o empenho para que as mesmas atinjam os objetivos determinados. Lück (1998, p. 47) esclarece:

[...] a participação significativa atrai o comprometimento. Em outras palavras, une o grupo em torno de preocupações profissionais comuns, utiliza, conjuntamente, as suas habilidades, conhecimentos e experiências para resolver problemas relacionados ao trabalho.

A gestão escolar, tem proporcionado espaços para essa participação efetiva dos segmentos da comunidade escolar aconteça, não medindo esforços para realização de encontros, formações e participado de forma ativa do processo de planejamento, incentivando e valorizando o desenvolvimento do trabalho docente, de forma a cooperar não apenas com o aspecto físico e material, mas também com apoio motivacional, pois conforme Lück (1998, p. 46), “A motivação é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade em qualquer situação.”

4.2 PLANEJAMENTO E A PRÁTICA DOCENTE

Em relação a metodologia adotada na escola, a grande maioria dos pesquisados, cerca de 41% informaram que a mudança metodológica era o item mais relevante a ser buscado para estimular o interesse dos alunos, o que não exclui do restante, que 18% aponta para o incentivo a leitura, 18% para realizarmos ações sócio-educativas e 23% motivarmos os alunos a estudar.

Os segmentos apontaram que a escola deveria voltar seus esforços para a prática docente, mudando sua metodologia e estimulando o aluno a leitura.

O grupo docente apontou em reunião, que a coordenação pedagógica precisava auxiliá-los para rever as práticas pedagógicas que estavam sendo desenvolvidas em sala de aula, bem como, continuar com o diálogo e propor iniciativas para incentivar os alunos a intensificar seus estudos.

A formação, realizada com o grupo docente em dezembro de 2014, definiu que seriam realizados encontros quinzenais em dois mil e quinze, para planejamento, já que, segundo o grupo o planejamento contribui de forma significativa na qualidade da educação. Tal análise se reflete nas palavras de professores entrevistados, quando perguntados sobre sua opinião sobre a importância do planejamento para a melhora significativa na qualidade da educação:

<p>Entrevistado 2: Um profissional qualificado, que planeja sua prática, se mostra bem mais seguro e confiante perante seus alunos. Essa postura influencia no comportamento e atenção do aluno e consequentemente na qualidade da aula e da educação em âmbito maior.</p>

A importância de planejarmos as aulas fica evidente na citação de Fusari (1990, p. 47), quando o autor escreve:

O preparo das aulas é uma das atividades mais importantes do trabalho do profissional de educação escolar. Nada substitui a tarefa de preparação da aula em si. [...] faz parte da competência teórica do professor, e dos compromissos com a democratização do ensino, a tarefa cotidiana de preparar suas aulas [...].

Para dar conta do planejamento a grande maioria dos docentes, estão se reunindo às terças-feiras, entre os períodos do turno da tarde e da noite. Nestes encontros, o grupo é dividido por área de conhecimento (Ciências Naturais - física, química, biologia; Linguagens - arte, língua portuguesa, literatura, educação física, inglês; Matemática e Ciências Humanas - história, geografia, filosofia, sociologia, ensino religioso) e realiza o encontro acompanhado por um coordenador pedagógico, que divide o encontro em duas partes.

No primeiro momento, são passadas as orientações e recados gerais. No segundo momento, é disponibilizado tempo, para que os docentes, explanem sobre as atividades que estão sendo desenvolvidos, os conteúdos que estão sendo trabalhados, para viabilizarmos as trocas de experiências e de material pedagógico, entre os professores da área. Em seguida, o coordenador da área, realiza um acompanhamento individual de cada docente e de seu diário, buscando auxiliar o professor, para que o desenvolvimento das aulas seja mais significativo.

O planejamento participativo e o relacionamento entre professores que quebram o isolamento do tradicionalmente ao ensino e que promovem o senso de unidade e propósito no ambiente escolar, são características encontradas nas escolas eficazes. Onde quer que haja um forte sentimento de se sentir parte de uma comunidade, observa-se melhoria mensurável nos resultados e comportamento dos alunos. (LÜCK, 1998, p. 24).

Nesse contexto, busca-se incentivar novas práticas e construir um ambiente de trabalho agradável, onde o isolamento dá lugar ao trabalho coletivo e o ensinar, e o aprender, seja um processo agradável e prazeroso.

Os coordenadores têm buscado organizar um ambiente acolhedor, com materiais didáticos a disposição (alguns são solicitados pelos professores nos encontros anteriores, ou durante a semana), com lanche, mensagem motivacional inicial, para que o grupo se sinta acolhido e em um ambiente organizado especialmente para ele. Conforme sugere Lück (1998, p. 18):

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania. (LÜCK, 1998, p. 18).

É necessário, portanto, que toda a equipe gestora entenda realmente a gestão democrática e a torne funcional no ambiente escolar, pois sem a articulação da desse grupo, o processo de construção de ações, reflexão, análise e transparência do que é realizado na escola não é praticado de forma significativa e transformadora.

Os encontros têm sido muito proveitosos, conforme avaliação realizada com os segmentos de docentes e de alunos, onde 85% dos pesquisados, aponta a melhora significativa do planejamento docente e da aprendizagem dos alunos. Fato que é confirmado pelo professor entrevistado 4, quando perguntado sobre a organização da escola para o planejamento docente, seus pontos positivos e aspectos a serem melhorados:

Entrevistado 4: A direção e coordenação pedagógica tem oferecido formações pedagógicas, bem como, horário aos educadores para realizar seus planejamentos de forma interdisciplinar, oportunidade de troca de ideias, dar e receber sugestões, repensar e reavaliar sua prática, porém alguns professores ainda tem a concepção de que planejar é apenas atender a burocracia escolar, não acreditam no seu resultado e optam por aulas improvisadas.

A partir dessa fala, é fundamental partirmos do pressuposto que todos possuem opiniões alheias que precisam e devem ser respeitadas em uma verdadeira gestão escolar democrática, procurando uni-las em torno de um bem comum. Nas palavras de Gandin (2013, p. 104), onde o planejamento participativo deve partir:

Necessariamente por um acordo (pela dinâmica de pequenos grupos- assembleias) da maioria ou de todos, com a necessária atitude de saber cada um que o coletivo é mais que a soma das partes, que o pacto grupal não é o pensamento desta ou daquela pessoa, mas que é um conjunto ao redor do qual podemos nos unir, conservando ou não menores divergências em relação a ele. Como disse Paulo Freire, se não pudermos concordar no adjetivo, a concordância no substantivo levar-nos-á a uma prática decente.

As ações realizadas através das reuniões mostram o quanto ainda nós temos por fazer para chegarmos a uma gestão realmente democrática em nossas escolas, por isso é vital que não paremos apenas na realização de reuniões com nossa

comunidade, já que através delas, estamos buscando um momento de diálogo e troca de ideias. Outra ação fundamental é a formação dos docentes, pois esses são peças fundamentais em nosso tabuleiro chamado gestão democrática escolar.

4.3 O PLANEJAMENTO E A PRÁTICA DE PROJETOS

A escola, durante a formação de professores em julho de dois e quatorze, ofereceu aos professores, palestras e oficinas de algumas metodologias, com a finalidade de definirmos com o grupo uma metodologia que todos se identificassem.

Foram realizadas palestras, sobre a pesquisa sócio-interacionista, temas geradores, projetos e em seguida, uma pequena oficina de cada uma das metodologias discutidas. Contudo, naquele momento, não houve uma definição do grupo docente, e 100% dos presentes, concordou que a metodologia de projetos se adequaria a realidade da escola, no entanto, optaram por realizarmos um projeto na escola, de forma que, pudéssemos vivenciar o processo no ambiente escolar, para fins de avaliarmos o desenvolvimento e tomarmos uma decisão.

Foram realizados dois projetos “modelo”. Um foi desenvolvido em uma turma do segundo ano do Ensino Médio, e outro, com um sexto ano do Ensino Fundamental. Ambos projetos, foram desenvolvidos pelos professores com certa facilidade, e com o acompanhamento da equipe de coordenação pedagógica da escola. O envolvimento, aprendizagem e entusiasmo dos alunos foi evidente.

Entre os dias quatorze e dezoito de dezembro de dois mil e quatorze, durante a formação com todo o grupo docente, com a finalidade de reestruturarmos o PPP da escola, e definirmos a metodologia que seria adotada pela escola, foi apresentado pelos professores os projetos, seu desenvolvimento e sua avaliação, com explanação dos aspectos positivos, aspectos a melhorar, dificuldades e facilidades encontradas no desenvolvimento do mesmo.

O grupo docente, optou pela adoção da metodologia de projetos, pois, toda a escola vivenciou o desenvolvimento positivo, principalmente no interesse dos alunos em realizar as atividades propostas, pois o conhecimento científico estava sendo relacionado com o cotidiano e para a realidade vivenciada dos alunos.

Esse fato se ficou evidente, na pesquisa realizada pelo pesquisador, onde 83% dos docentes e alunos, acharam que a escola deveria adotar para contribuir na construção da sociedade que almejamos, uma prática pedagógica voltada para a

realidade e relacionando conteúdos com a prática. Esse fato, se reflete na fala do professor entrevistado 1, quando perguntado se o planejamento da metodologia de projetos, realizado nas reuniões está tendo algum impacto no processo de ensino-aprendizagem dos alunos:

Entrevistado 1: Semanalmente organizo meu planejamento e acredito que a metodologia de projetos quando bem compreendida e bem executada pelo professor proporciona maior sucesso no processo ensino-aprendizagem, já que o aluno (nessa metodologia) se envolve mais e se interessa mais que nas tradicionais aulas engessadas.

Esse momento de reflexão, foi muito produtivo, pois além de confirmarmos a prática de projetos, como metodologia da escola, realizamos a análise e reestruturação do PPP, o qual foi estudado (filosofia, contextualização da escola, avaliação), discutido pelos grupos, sugeridas alterações. Esse processo, está sendo apresentado em detalhes, no trabalho que está sendo desenvolvido por uma colega.

Após a definição do grupo, a coordenação pedagógica realizou com o grupo uma retomada sobre a pedagogia de projetos, de uma maneira mais aprofundada, realizando atividades práticas com o grande grupo, e em seguida, trabalhando com grupos menores, que foram separados por Ensino Fundamental Anos Iniciais e, os demais, em grupos de área de conhecimento, para realização de mais uma atividade prática de projetos.

A metodologia de projetos, possibilita aproximarmos a escola da realidade da comunidade na qual a escola está inserida, em esquecer é claro, que ela faz parte de um contexto global, e afetada culturalmente e socialmente pela globalização.

A escola é um dos espaços privilegiados de elaboração de projetos de conhecimento, de intervenção social e de vida. É um espaço privilegiado de experimentar situações desafiadoras do presente e do futuro, reais e imaginárias, aplicáveis ou limítrofes. Promover o desenvolvimento integral da criança e do jovem só é possível com a união do conteúdo escolar e da vivência dos outros espaços de aprendizagem. (MORAN, 2007, p. 22).

Nesse contexto de escola, onde a aprendizagem se volta a realidade local, é fundamental a que o gestor escolar esteja aberto e envolvida no processo, pois de acordo com Moran (2007, p. 25), um bom gestor é “[...] dinâmico, acolhedor, que conversa com professores e alunos, atrai pessoas da comunidade para apoiar a escola”, facilitando o processo de desenvolvimento e de sucesso dessa instituição escolar.

Nos demais dias de formação, o grupo trabalhou com a construção coletiva dos planos de trabalho, onde as áreas do conhecimento realizaram a organização dos planos de trabalho de todas as turmas do Ensino Fundamental e Médio, com a finalidade de termos uma sequência e aprofundamentos dos conteúdos de forma coerente.

O pesquisador, constatou que, no geral o grupo docente, está comprometido e buscando desenvolver a metodologia de projetos, com conteúdos voltados a realidade do aluno, no entanto, ainda, temos que acompanhar grande parte dos docentes, pois em questionário aplicado pelo pesquisador, 43% dos professores, responderam que sem um acompanhamento da coordenação pedagógica, retornam para a metodologia tradicional, mas 86%, relatam que aplicam o plano de aula que foi planejado. Esse fato, se reflete na fala do professor entrevistado 3, quando perguntado se o planejamento da metodologia de projetos, realizado nas reuniões está tendo algum impacto no processo de ensino-aprendizagem dos alunos:

Entrevistado 3: O planejamento com metodologia de projetos tem validade quando todos os professores têm o mesmo objetivo e finalidade, não adianta apenas um grupo trabalhar de forma isolada.

O acompanhamento da prática e do planejamento é um desafio que terá que ser acompanhado pela gestão escolar, de modo que, os professores o consideram importante, aplicam o planejamento em sala de aula e reconhecem a melhora do interesse dos alunos em suas aulas. Assim, a ação que foi proposta de encontros quinzenais, as terças-feiras, deverá ser mantida e ser ampliada, de forma a acompanhar o grupo docente e facilitar o desenvolvimento da prática de projetos, a fim de, construirmos a escola de qualidade que a comunidade escolar deseja.

4.4 PLANEJAMENTO EM UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA COMUNIDADE

Foram realizadas com os pais e responsáveis, reuniões onde foram explanadas as alterações do PPP da escola: contextualização da escola, avaliação e principalmente, da nova metodologia de projetos que será desenvolvida no decorrer do ano letivo, bem como, os critérios de avaliação.

Realizamos ainda, no decorrer do primeiro trimestre, “O dia da família na escola”, onde, os alunos, pais e comunidade em geral, tiveram à tarde de sábado

livre para visitar a escola e participar das oficinas organizadas pelos professores e funcionários. As oficinas oferecidas foram: origami, futebol de botão, futsal, dança, ping-pong, teatro, talentos, bingo, dama, dominó, trilha, chute a gol, confecção de flores de tecido.

É um dia muito especial, onde incentivamos a convivência e tornamos a vinda dos pais a escola em algo prazeroso. Aproveitamos essa oportunidade para questionarmos os pais sobre, qual é o melhor método de comunicação entre a escola e a família, e 44% dos 86 entrevistados, votou em reuniões e 36% optou pela comunicação por bilhetes e os demais comunicados pela rádio local.

Estamos realizando tal ação, já que:

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por meio dessa participação que os membros desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania. (LÜCK, 1998, p. 18).

Desse modo, a escola irá investir na realização de reuniões, em horários variados, de forma a aproximarmos ainda mais a família da escola.

Ao término do primeiro trimestre do presente ano letivo, realizamos uma reunião com os pais. Neste momento, reunimos todos os professores (com ausência apenas dos professores que estavam trabalhando em outras escolas), equipe de gestora, coordenação pedagógica e pais, para juntos analisarmos o desenvolvimento do primeiro trimestre, bem como, entregamos o resultado da primeira avaliação do ano. Também foi oportunizado um espaço para realizarmos uma reflexão com os presentes, onde a grande maioria concordou que as novas práticas utilizadas nas aulas, tem as tornado mais atrativas e interessantes, e que as mesmas, tem motivado os alunos a comparecem nas aulas.

No decorrer do segundo semestre, proporcionamos mais encontros com os segmentos, buscando manter o contato entre os mesmos e avaliarmos o processo de planejamento da prática de projetos desenvolvidos em sala de aula, bem como, refletirmos com os pais, professores e alunos, os aspectos positivos e a serem melhorados. Com esse processo, buscamos, uma reflexão de todos os segmentos sobre o processo de ensino-aprendizagem de nossos alunos, buscando contribuir de

forma efetiva na formação de nosso aluno, em um contexto de um cidadão reflexivo, responsável, crítico e com formação para o trabalho.

5 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Durante a realização do presente trabalho, foi organizado pela gestão escolar um espaço para a realização de planejamento, coordenado pelo pesquisador, onde fui oportunizado aos docentes, um momento para que em conjunto com os demais colegas de sua área de conhecimento, eles se organizavam, refletiam e analisaram os conteúdos a serem ministrados.

Durante o desenvolvimento do presente projeto, notamos uma considerável mudança no desenvolvimento do trabalho docente em sala de aula, onde os professores que participaram dos encontros de planejamento quinzenais, demonstraram uma maior confiança ao ministrar suas aulas, resultando na diminuição dos casos de indisciplina nessas aulas.

Os docentes entrevistados, constataram que nas turmas onde há desenvolvimento da metodologia de projetos, houve um aumento na motivação e interesse dos alunos nas aulas das disciplinas envolvidas com essa metodologia.

A prática de planejamento quinzenal e um grupo viabilizou a construção de um suporte para que no processo de ensino-aprendizagem a metodologia de projetos tornasse as práticas educativas mais significativas.

Contudo, ainda, contamos com a resistência de alguns professores, que cumprem a hora atividade, no entanto, para estes o planejamento é apenas uma burocracia e não um desencadeador de inovações. Também cabe salientar, que temos um número considerável de professores que não participam das reuniões, por trabalharem em outras escolas, o que dificulta o processo de planejamento e de projetos interdisciplinares.

É importante salientarmos, que durante o processo, a gestão escolar aproximou-se ainda mais do grupo de professores e dos alunos, tornando o ambiente escolar mais agradável.

Pode-se dizer que o presente projeto foi um diferencial no cotidiano escolar da escola estudada, tanto no planejamento do grupo docente, nas ações desenvolvidas em sala de aula, nas relações entre os segmentos, bem como, na participação e na compreensão mais efetiva no processo pedagógico da escola de todos os envolvidos.

Fica o desafio de realizarmos uma pesquisa no decorrer do segundo semestre, comparando o nível de aproveitamento dos alunos, bem como,

realizarmos uma análise do planejamento das aulas, buscando através do processo de reflexão-ação-reflexão, nos aproximarmos do objetivo proposto, melhora da qualidade de ensino e em consequência, uma diminuição dos índices de repetência e evasão, que só nos permitirão uma comparação com os anos letivos anteriores após o encerramento do presente ano letivo.

REFERÊNCIAS

- FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FRANCO, Maria Amélia Santoro. Pedagogia da pesquisa-ação. In: ALVES, Evandro; SILVA, Maria Beatriz Gomes da. **Sala-ambiente “Projeto Vivencial” como estratégia teórico-metodológica para a formação de gestores escolares**. Porto Alegre: Evangraf, 2005.
- FUSARI, José Cerchi. O planejamento do trabalho pedagógico: algumas indagações e tentativas de respostas. **Ideias**, São Paulo, n. 8, p. 44-58, 1990.
- GANDIN, Adriana Beatriz. **Metodologia de Projetos na sala de aula**: relato de uma de uma experiência. São Paulo: Loyola, 2001.
- GANDIN, Danilo. **Planejamento como prática educativa**. São Paulo: Loyola, 1983.
- _____. **A Prática do planejamento participativo**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- _____. **Indicadores-sinais da realidade no processo de planejamento**. São Paulo: Loyola, 2002.
- _____. **Planejamento como prática educativa**. 15. ed. São Paulo: Loyola, 2005.
- _____. **Soluções de planejamento para uma prática estratégica e participativa**. Petrópolis: Vozes, 2013.
- HERNÁNDEZ, F. **Transgressão e mudança na educação**: os projetos de trabalho. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- JORDÃO, Teresa Cristina. **Recursos digitais de aprendizagem**. Ministério da Educação. Escola de Gestores da Educação Básica. 2012. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br/UFRGS/file.php/1/TCC/Biblioteca_do_Curso.zip>. Acesso em: 22 jan. 2015.
- LAGARTO, Jose Reis. Inovação, TIC e Sala de Aula. In: CAVALHEIRI, Alceu; ENGEROFF, Sérgio Nicolau; SILVA, Jolair da Costa. **As novas tecnologias e os desafios para uma educação humanizadora**. Santa Maria: Biblos, 2013. p.133-158.
- LÜCK, Heloísa. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.
- MARTINS, Jorge Santos. **Projetos de pesquisa**: estratégias de ensino aprendizagem em sala de aula. 2. ed. Campinas: Aramazé do Ipê (Autores Associados), 2007.

MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de; LUCE, Maria Beatriz. **Gestão democrática na e da educação**: concepções e vivências. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

MORAN, José Manuel. **A educação que desejamos**: novos desafios e como chegar lá. Campinas: Papirus, 2007.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico**: como construir o Projeto Político Pedagógico da escola. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**. São Paulo: Atica, 1998.

PERIN, Sônia T. S; VIEIRA, Sofia L. Refletindo sobre a função social da escola. In: VIEIRA, Sofia Lerche (Org.) **Gestão da escola – desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 13-43.

SANTOMÉ, J. T. **Globalização e interdisciplinaridade**: o currículo integrado. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

SOUZA, Ângelo Ricardo. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez., 2009.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2011.

VEIGA, Ilma P. A. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas: Papirus, 2004.