

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

Paulo Sagoi Stranbuski Caldeira

A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO
COLETIVA: UM OLHAR PARA O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Porto Alegre

2015

Paulo Sagoi Stranbuski Caldeira

A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO
COLETIVA: UM OLHAR PARA O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Escolar, do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Educação, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientador(a): Prof^a Dr^a Jaira Coelho Moraes

Porto Alegre

2015

RESUMO

O presente trabalho relaciona-se com o Curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, tratando-se de uma análise das ações de um Projeto de intervenção circunscrito ao foco da gestão escolar democrática, implementadas no primeiro semestre de 2015 na Escola Municipal de Educação Infantil da Vila da Páscoa, da cidade de Porto Alegre. O tema trata da participação e da gestão democrática na escola. Objetivou-se, com esse Projeto, democratizar e aprofundar o conhecimento inter-relacionado às diversas funções colaborativas que permeiam o universo escolar, tornando-as mais efetivas e eficazes na sua práxis diária. Para tanto o trabalho teve fundamentação teórica em Ilma Passos Alencastro Veiga na análise e elaboração de textos sobre gestão democrática e Robert Jarry Richardson e Maria Amélia Santoro Franco no tema da pesquisa ação. Foi realizada como forma de pesquisa e intervenção na realidade, com base no método da pesquisa-ação tendo como principal resultado a compreensão, por parte dos educadores, da necessidade de inter-relacionar conhecimentos, aprofundando-os, a fim de potencializar os resultados de suas tarefas diárias e proporcionar aos alunos atividades mais qualificadas e variadas, aprimorando o processo educacional e cuidador da escola infantil. Chamou a atenção a facilidade com que os educadores se engajaram no projeto, interagindo ativamente com propostas de temas, buscando soluções para os diversos problemas apresentados e aplicando as soluções inovadoras no seu dia a dia de trabalho.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Pesquisa ação. Participação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 A ESCOLA EMEI DA VILA DA PÁSCOA.....	6
2 ALGUNS FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E DOS DIREITOS À EDUCAÇÃO	10
2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	11
2.1.1 Senso de pertencimento	12
2.2 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	14
2.3 DIREITOS À EDUCAÇÃO.....	17
3 BASE METODOLÓGICA – DEFININDO A PESQUISA AÇÃO.....	20
4 AÇÕES ANALISADAS.....	23
ALGUMAS CONSIDERAÇÕES.....	30
REFERÊNCIAS.....	32
ANEXO(S)	33

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho relaciona-se com o Curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, tratando-se de uma análise das ações de um Projeto de intervenção, circunscrito ao foco da gestão escolar democrática, implementadas no primeiro semestre de 2015, na Escola Municipal de Educação Infantil da Vila da Páscoa, da cidade de Porto Alegre. Sendo o objetivo geral, aprimorar a qualidade da ação educativa da escola com a participação efetiva dos funcionários que executam atividades na Instituição, sejam eles estagiários, monitores, professores e funcionários da cozinha e limpeza considerando, para tanto, os mais variados momentos de interação nos espaços e tempos em que tal atuação se efetive.

Para isso, escolheu-se o tema da participação e gestão democrática na escola, permeando conceitos de direitos à educação inclusiva, de qualidade e de cooperação. Justifica-se tal abordagem pela necessidade de integrar, às atividades escolares, a solidariedade das ações, a potencialização e otimização do trabalho e o fazer participativo. As ações em educação infantil devem ser integradas, pois o fortalecimento do processo está no imbricamento e encadeamento das atividades de todos os entes educativos. A criança precisa sentir-se acolhida, segura, amada e respeitada. Não há educação eficiente sem participação e interação afetivas. Nesse sentido, esse trabalho propõe uma reflexão sobre a importância dos conceitos de participação, democracia, direitos educacionais e solidariedade no processo educacional. Como objetivos específicos:

- 1- Motivar a participação dos profissionais que realizam suas atividades na escola;
- 2- Desenvolver um trabalho de qualidade voltado para a comunidade escolar, otimizando o atendimento às crianças;
- 3- Fortalecer o sentido de pertencimento do profissional da educação com a Instituição de ensino em que trabalha.

A intenção neste estudo é trabalhar sobre a efetiva participação de todos os servidores (sejam eles cooperativados, celetistas ou estatutários) nos processos educacionais da escola, no sentido de dinamizar a atuação de todos, focando na participação efetiva tanto no que diz respeito a suas respectivas áreas de atuação como nas formações continuadas propostas pela escola. Essas ações fazem parte

de um programa mais amplo de participação coletiva na escola, onde as atividades praticadas pelos funcionários sejam mais dinâmicas e transversais, proporcionando um trabalho mais eficiente com atendimento aprimorado e integrado com os demais colegas de trabalho e comunidade escolar.

As ações realizadas foram elencadas tendo como referência o quadro diagnóstico elaborado em conjunto com a direção da escola, a secretaria municipal de educação e o coletivo dos servidores da Instituição e como base a experiência vivenciada, pelo autor, nos anos trabalhados nessa Instituição de ensino, a partir das observações e práticas cotidianas. Foram realizadas reuniões com os servidores, elaboração e finalização de questionários, palestras e apresentação de vídeos e análise de atividades práticas que ratificaram a importância e os resultados do trabalho realizado perante a comunidade escolar. Esses dados serão abordados de maneira mais elucidativa no decorrer desse trabalho.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos: Introdução, onde serão elencadas as sessões e uma apresentação da escola onde o expediente foi desenvolvido; fundamentação teórica, com a análise conceitual sobre gestão democrática, direitos na educação, senso de pertencimento e projeto político pedagógico; metodologia, onde serão detalhados os aspectos relativos à pesquisa ação e análise das ações desenvolvidas quando serão explorados analiticamente os movimentos realizados nas diversas etapas do trabalho, sendo apresentadas, ao final, considerações acerca das atividades realizadas na escola.

1.1 A ESCOLA EMEI DA VILA DA PÁSCOA

O trabalho foi desenvolvido na EMEI da Vila da Páscoa, Instituição de Educação Infantil da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, situada no Bairro Rubem Berta, na zona norte da cidade. A escola atende crianças de 1 a 4 anos de idade, divididos em três turmas, uma de berçário II e duas de maternal. Atende cinquenta e oito crianças e possui em seu quadro de lotação seis professores, oito monitores, cinco estagiários de pedagogia e magistério, três auxiliares de serviços gerais, um cozinheiro, dois auxiliares de cozinha e um técnico de nutrição. A comunidade atendida é de classe social de baixa renda, formada basicamente de trabalhadores do setor terciário.

Existe uma demanda ainda acentuada de crianças nessa faixa etária a serem atendidas na comunidade, pois é registrado, ano a ano, até 2014, inclusive, crescente aumento do número de crianças que ficam em lista de espera após o período de seleção para ingresso. No ano de 2013 foram oitenta e três inscritos e no ano de 2014, cento e dois. Como a escola já trabalha com sua capacidade máxima de demanda, a urgência agora é qualificar o trabalho, tanto na questão pedagógica como na administrativa. Para isso a equipe de gestão, formada pela Direção, Vice-Direção e Conselho Escolar, tem buscado o aprimoramento do serviço, qualificando as reuniões de formação, tencionando novas pautas que possibilitem a melhoria das relações e das ações e aprimorando e qualificando o espaço físico escolar, de modo a torná-lo mais acolhedor e eficiente.

Os desafios, nesse sentido, são de quebrar paradigmas. Tirar algumas pessoas de seus estados de inércia em relação à importância da interação profissional e do conhecimento globalizado para a melhoria geral do atendimento e da qualidade do serviço prestado. As crianças necessitam ser atendidas a partir de um modelo mais acolhedor e profissional que alavanque a construção da autonomia responsável e os sentidos de responsabilidade e sensibilidade humana.

O Projeto Político Pedagógico da escola é um documento que instrumentaliza a participação coletiva no ambiente educacional, tendo sido construído, na EMEI da Vila da Páscoa, através de diversas reuniões realizadas junto à comunidade escolar, onde se prospectaram ideias e ações que deveriam compor o quadro de atividades a serem realizadas e o modo como a comunidade pretendia conduzir as ações, internas e externas ao ambiente escolar. Participaram dessas reuniões pais e funcionários de todos os setores da escola, tanto os profissionais da área pedagógica como os servidores dos serviços gerais e de nutrição.

O PPP (Projeto Político Pedagógico), da EMEI da Vila da Páscoa, propõe no seu parágrafo de Justificativa:

[...] Nas reuniões de formação e de equipe busca-se a participação de todos os funcionários, pois se acredita que é só no coletivo que pode haver aprendizagens significativas. A escola cresce com esse processo, amadurece em diversos aspectos e estimula os profissionais a cada vez mais buscarem conhecimentos para a melhoria de sua prática pedagógica e do ambiente escolar [...] (PPP EMEI DA VILA DA PÁSCOA, 2014, p.5).

Porém, apesar de proposta no PPP, a ação efetivamente está apenas em fase inicial de operacionalização, com alguns servidores participando efetivamente das atividades. O que se quer, portanto, é ampliar essa participação, tornando-a efetiva e sistemática de modo a qualificar o processo de ensino na escola.

A EMEI da Vila da Páscoa é uma escola que se destina ao atendimento na etapa da Educação Infantil e consideramos que educar e cuidar das crianças são ações indissociáveis, pertinentes ao trabalho a ser desenvolvido na escola para as infâncias e com elas, sendo necessárias ações no sentido de preservar tanto o cuidar como o educar de modo consciente e integrado com o pleno desenvolvimento da criança, como refere Forest e Weiss (2003),

Cuidar e educar são impregnar a ação pedagógica de consciência, estabelecendo uma visão integrada do desenvolvimento da criança com base em concepções que respeitem a diversidade, o momento e a realidade peculiares à infância. Dessa forma, o educador deve estar em permanente estado de observação e vigilância para que não transforme as ações em rotinas mecanizadas, guiadas por regras. Cuidar e educar implica reconhecer que o desenvolvimento, a construção dos saberes, a constituição do ser não ocorre em momentos e de maneira compartimentalizada. (FOREST E WEISS, 2003,p.2)

A escola infantil é o primeiro espaço de educação coletiva fora do contexto familiar que a criança vivencia. Sendo assim, esse espaço se propõe a provocar os sujeitos a compartilharem experiências e vivências que promovam diferentes aprendizagens sobre si, sobre o outro e sobre o mundo, assumindo a responsabilidade na educação coletiva das crianças, complementando a ação das famílias.

A escola infantil é um lugar de encontro das crianças com seus pares e com adultos, no qual se compartilham os diferentes conhecimentos que fazem parte do patrimônio cultural, artístico, científico e tecnológico. Desta forma, como expressa o Parecer n.º 20/2009 do Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Básica (CNE/CEB):

A criança, centro do planejamento curricular, é sujeito histórico e de direitos que se desenvolve nas interações, relações e práticas cotidianas a ela disponibilizadas e por ela estabelecidas com adultos e crianças de diferentes idades nos grupos e contextos culturais nos quais se insere. Nessas condições ela faz amizades, brinca com água ou terra, faz-de-conta, deseja, aprende, observa, conversa, experimenta, questiona, constrói sentidos sobre o mundo e suas identidades pessoal e coletiva, produzindo cultura. (CNE/CBE, 2009, p.6)

Concordamos com essa definição e entendemos que a criança é um sujeito de direitos que possui diversas características que as diferenciam entre si e, simultaneamente, apresentam necessidades comuns de atenção, proteção, afeto, alimentação e higiene. Considerando essas necessidades, as crianças, desde o início de seu desenvolvimento, são capazes de perceber, agir, se movimentar e interagir, compreendendo o mundo, conforme Barbosa (2009)

[...] as crianças, nas suas diferenças e diversidades, são completas, pois têm um corpo capaz de sentir, pensar, emocionar-se, imaginar, transformar, inventar, criar, dialogar: um corpo produtor de história e cultura. [...] (BARBOSA,2009,p.5)

Nesse sentido, cada criança tem uma experiência, diversa das demais, que está relacionada a tudo que já vivenciou. Portanto, as crianças podem ter diferentes infâncias, sendo a infância uma categoria social, histórica, cultural e geográfica, definida em relação aos jovens, adultos e idosos. As crianças possuem características distintas desses grupos e distintos pontos de conexão, como a capacidade de inventar, sonhar e criar. Então, crianças e adultos, quando se encontram têm a possibilidade de compartilhar tradições e inovações. Por isso, ser educador das crianças e com elas compartilhar o cotidiano, pressupõe compreendê-las em todas as suas potencialidades e inventividades, sabendo que é na infância que se dá a experiência da primeira vez, do nunca ter visto e querer saber como funciona e então, fazer de novo, por muitas e muitas vezes.

Considerando as concepções acima expostas, é importante que entendamos que o conceito de currículo é fundamental como premissa de um trabalho que vise a participação efetiva dos educadores no processo educacional e, nesse sentido, salientar que entendemos currículo como expresso no Parecer n.º 20/2009 do CNE/CEB:

O currículo da Educação Infantil é concebido como um conjunto de práticas que buscam articular as experiências e os saberes das crianças com os conhecimentos que fazem parte do patrimônio cultural, artístico, científico e tecnológico. Tais práticas são efetivadas por meio de relações sociais que as crianças desde bem pequenas estabelecem com os professores e as outras crianças, e afetam a construção de suas identidades. (CNE/CBE, 2009,p.6)

Entendemos por "currículo" uma proposta dinâmica constituída de fazeres que, por meio das relações sociais que se estabelecem entre as crianças e os adultos e entre as crianças e seus pares, possibilitam experiências de aprendizagem significativas dos saberes infantis nas suas relações com o universo cultural. Assim, as relações entre adultos e crianças no espaço escolar são de suma importância para o fortalecimento de seus saberes e da internalização de seus valores de vida.

Nesse sentido é necessário destacar a importância que possuem alguns conceitos como gestão democrática e direitos à educação para o estabelecimento de um currículo pleno que possibilite aos alunos um bem-estar acolhedor no ambiente escolar e o recebimento das ferramentas pedagógicas necessárias para o desenvolvimento de suas potencialidades cognitivas. Também, na mesma direção, necessários aos servidores envolvidos no processo educacional, com estabelecimento de um ambiente coletivo, profissional e propício ao desenvolvimento e fortalecimento de habilidades e saberes, que os coloquem em condições plenas de realização profissional, a partir de um modelo participativo, colaborador e coletivo.

2. ALGUNS FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E DOS DIREITOS À EDUCAÇÃO.

2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA

A questão da gestão escolar é fundamental no tangente às práticas de ensino e no sucesso de qualquer trabalho que seja desenvolvido no âmbito educacional. Fazer gestão inclui pensar o sucesso dos objetivos previstos pelo projeto educacional que se almeja alcançar. Para isso é necessário planejar, tendo em vista as ferramentas que a Instituição possui e que se tem possibilidade de obter, os recursos humanos necessários, o espaço físico adequado e a filosofia possível. Para Veiga (2013), “a escola é um espaço relacional, um espaço sujeito a compromissos, colaboração e participação”. Assim, é preciso planejar, ouvir, refletir e agir, porém, mais que isso, é necessário planejar de modo participativo, onde todos os envolvidos se tornem protagonistas do processo, colaborando mutuamente para o fortalecimento final das ações.

No campo das concepções filosóficas, o trabalho de gestão pode se pautar por questões voltadas para a democratização ou para a centralização das ações, Essas escolhas sedimentarão as ações da equipe diretiva, norteando o processo educacional no âmbito da instituição. A linha filosófica desenvolvida na educação, quase sempre, segue os padrões vigentes na estrutura política de um país em um determinado momento histórico.

Assim, vivemos um momento na histórica política brasileira em que o quadro político favorece ações com orientação democrática, cooperativa e participativa. Fazer gestão democrática requer pensar na participação popular, na transparência das ações, na riqueza de possibilidades e pluralidade de pensamento, na abertura e no acesso, na qualidade e no direito de todos. Como propõe a ¹SEDUC

Gestão Democrática na escola pública é um processo por meio do qual, decisões são tomadas, encaminhamentos são realizados, ações são executadas, acompanhadas, fiscalizadas e avaliadas coletivamente, isto é, com a efetiva participação de todos os segmentos da comunidade escolar (SEDUC, 2012,p.7).

Ao mesmo tempo é preciso cuidar para não correr o risco de entender gestão democrática como uma simples participação de todos os segmentos em um determinado momento nas atividades da escola. Não se pode limitar o processo ou compartimentá-lo em momentos pontuais como a convocação de uma reunião para aprovação do calendário escolar ou para socialização de algumas atividades desenvolvidas na escola.

O processo de democratização da gestão necessita de uma radicalização no sentido de que as ações promovidas passem a alcançar desde a participação efetiva de todos os segmentos na produção do regimento escolar e do Projeto Político Pedagógico da escola até as mais diversas maneiras de participação cotidiana dos segmentos na vida escolar, como atividades de leitura, informática, recreio, passeios, momentos socializantes, pedagógicos e formativos. A participação se constrói a partir de movimentos integrados e que possuem a intencionalidade da promoção de atividades voltadas para esse fim, pela equipe gestora e pedagógica da escola, emanando, para o restante do grupo profissional, esse sentimento coletivo e cooperativo.

Cabe destacar que no trabalho de gestão através de um viés democrático, necessariamente deve-se ampliar o leque de conceitos como senso de pertencimento, direitos à educação, qualidade do trabalho realizado e respeito à diversidade.

2.1.1 Senso de pertencimento

Quando a comunidade escolar planeja junto, o processo educacional se torna mais rico, mais estável e mais prospectivo. Assim, se todos são responsáveis pelo planejamento, todos serão responsáveis pelos sucessos ou fracassos, aumentando as chances de êxito desse processo. Pode-se, nesse sentido, planejar conjuntamente as normas, as metodologias a serem utilizadas, as avaliações que serão propostas, as atribuições de cada um, as formações que serão necessárias para que o trabalho seja enriquecido, transformando a escola em uma instituição que emane uma cultura voltada para a paz, para o respeito e para a colaboração entre todos.

Pensar a qualidade do ensino através do viés participativo e democrático é pensar uma escola com bases firmes que se projeta além das iniciativas individuais

e pontuais de um gestor para um patamar definitivo e sólido de cidadania e autonomia coletivas. Nesse sentido a palavra pertencimento passa a ter uma acepção crucial, um sentido nobre causando forte impacto onde estiver presente e gerando resultados altamente positivos. Trata-se de uma relação de comprometimento com o local ao qual fazemos parte, um envolvimento emocional e subjetivo com força de resultados positivos no desempenho profissional.

Assim, refere Amaral (2006),

Esse sentimento de pertencimento pode ser reconhecido na forma como um grupo desenvolve sua atividade de produção, manutenção e aprofundamento das diferenças, cujo significado é dado por eles próprios em suas relações sociais. Quando a característica dessa comunidade é sentida subjetivamente como comum, que pode ser a ascendência comum, surge o sentimento de "pertinência", de pertencimento, ou seja, há uma comunidade de sentido. (AMARAL, 2006, P.1)

Entende-se que esse sentimento possui caráter agregador do grupo de trabalho, gerando efeitos positivos nas relações sociais e profissionais, pois, sendo subjetivo, reforça atitudes pró-ativas e um estado de satisfação profissional capaz de fortalecer os laços de amizade e cooperação, como refere a própria Amaral (2006)

[...] significa que precisamos nos sentir como pertencentes a tal lugar e ao mesmo tempo sentir que esse tal lugar nos pertence, e que assim acreditamos que podemos interferir e, mais do que tudo, que vale a pena interferir na rotina e nos rumos desse tal lugar.[...] (AMARAL, 2006 - p.1)

Valer à pena interferir é a expressão que denota a importância do estímulo que deve ser intencionalizado pelo gestor no sentido de motivar os profissionais à participação, ao conhecimento, à colaboração e à cooperação no local de trabalho. Agindo com co-responsabilidade os servidores desenvolvem a solidariedade profissional coletiva à medida que cada um deixa um pouco de seu esforço e conhecimento com a construção colaborativa, sentindo-se pertencente efetivamente ao grupo de trabalho.

Cuida-se que inúmeras são as variáveis de benefícios que se agrega ao cotidiano operacional da Instituição com grande importância e relevância a motivação do servidor que passa a ser mais evidenciada, gerando maior facilitação nas relações interpessoais e dinamismo na realização das ações. Quando o servidor

se percebe como parte integrante da equipe de trabalho, com valorização pessoal e profissional a tendência é buscar maiores níveis de informação e conhecimento, gerando eficácia no trabalho realizado e eficiência das atividades promovidas junto à comunidade escolar. Cuida-se também o destaque dado para a diminuição da rotatividade de servidores na Instituição, tendo em vista que o funcionário estando satisfeito e integrado ao local de trabalho sente-se mais feliz e realizado enquanto profissional e como pessoa, gerando resultados positivos e aumentando o alcance de suas realizações.

2.2 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

O PPP constitui-se em um importante instrumento de intervenção na realidade escolar e de diálogo entre os sujeitos que interagem no cotidiano escolar, bem como se configura como canal de comunicação e de participação dos diversos protagonistas da comunidade externa. O PPP, instrumentalizado como tal, adquire sustentação como instrumento para o aprendizado dos princípios da autonomia intelectual e da construção da identidade institucional no exercício de uma gestão compartilhada, caracterizada pela tomada de decisão coletiva e pela reflexão continuada em torno das demandas, necessidades, fragilidades e potencialidades apresentadas na realidade escolar.

Tratar o PPP como instrumento norteador das atividades democráticas escolares é fundamental, a medida que ele sinalizará as medidas necessárias e apontará na direção das possibilidades elencadas pela comunidade, bem como trará a metodologia a ser usada e todas as características que compõem a comunidade onde o trabalho será aplicado.

Nesse sentido, cada comunidade deve ser tratada de maneira distinta, como sinaliza Gadotti (2000)

[...] o projeto pedagógico da escola está hoje inserido num cenário marcado pela diversidade. Cada escola é resultado de um processo de desenvolvimento de suas próprias contradições. Não existem duas escolas iguais.[...] (GADOTTI, 2000,p.2)

As comunidades apresentam características peculiares e trabalhar de acordo com essas características é fundamental para um exercício de gestão. Nesse

sentido é importante o desenvolvimento da pluralidade de projetos pedagógicos que podem ser desenvolvidos à luz de marcos referenciais apresentados por cada grupo de trabalho. Trabalhar a partir de modelos democráticos de projetos políticos e pedagógicos ao ambiente escolar requer, portanto, além de método a atitude do gestor, como refere Gadotti (2000)

[...] A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente, precisamos de método democrático de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho.[...] (GADOTTI, 2000, p. 3)

O Projeto Político Pedagógico da escola é um potente instrumento balizador de todas as ações da instituição e que, se desejando, democrática, participativa e de qualidade, deve necessariamente ser construído nos mesmos moldes, com a participação efetiva de todos, fundamentando as ações e norteando-as no sentido da busca dos objetivos supracitados.

Ressalta-se que o PPP (Projeto Político Pedagógico), da EMEI da Vila da Páscoa, foi desenvolvido com a participação dos segmentos da comunidade escolar no enriquecimento de suas ações propostas e, entre elas, está a constante qualificação dos profissionais através de formações que sejam requisitadas por eles, no sentido do aprimoramento das ações a serem realizadas de modo que seja de suma importância para o fortalecimento de seus saberes e da internalização de seus valores de vida e que as relações com as crianças sejam qualificadas e tensionadas ao extremo, no sentido de proporcionar a todos os educadores a segurança e o conhecimento necessários para a execução de atividades qualificadas e às crianças um ambiente harmônico, acolhedor e provido de intencionalidade criativa e afetuosa.

Cuida-se que o PPP possui dimensões políticas e técnicas que devem ser consideradas quando se busca estabelecer uma relação dialética com ações desenvolvidas diretamente no dia a dia escolar.

Assim, é importante que o gestor procure propor ações relativas às transformações que se busque atingir no universo escolar, como ensina Vasquez (1977)

A teoria em si [...] não transforma o mundo. Pode contribuir para sua transformação, mas para isso tem que sair de si mesma e, em primeiro lugar, ser assimilada pelos que vão ocasionar, com seus atos reais, efetivos, tal transformação. Entre a teoria e a atividade prática

transformadora insere-se um trabalho de educação das consciências, de organização dos meios materiais e planos concretos de ação: tudo isso com passagem indispensável para desenvolver ações reais, efetivas. (VASQUEZ, 1977, p.207)

Não há prática transformadora da realidade sem o devido planejamento, debate e implementação de uma política de consequências mediadas com desenvolvimento de ações específicas para o que se quer transformar. Nesse sentido, ao utilizar um método de transformação onde as consciências sejam trabalhadas a partir de ideais participativos, estar-se-á cuidando para que essas modificações sejam mais perenes, pois baseadas em princípios construídos no coletivo que geram sentido de pertencimento e acolhimento internalizado.

A dimensão política do PPP é fundamental no sentido em que a gestão democrática se efetiva a medida de seu aprofundamento na participação do coletivo nas ações realizadas no universo escolar. É preciso fundar as atividades de gestão buscando encaminhamentos que visem à construção de um coletivo fortalecido e transformador, como aponta Veiga (1998)

O Projeto Político Pedagógico, ao mesmo tempo em que exige dos educadores, funcionários, alunos e pais a definição clara do tipo de escola que intentam, requer a definição de fins. Assim, todos deverão definir o tipo de sociedade e o tipo de cidadão que pretendem formar. (VEIGA, 1998, p.4)

Relativamente à dimensão técnica do PPP, cuida-se que a parte pedagógica do projeto deve propor caráter emancipatório ao trabalho, no sentido em que tenha o objetivo de desenvolver cidadãos que reflitam, desenvolvam capacidades associativas para desempenharem com eficácia suas funções e participar ativamente da transformação da sociedade em que vivem. Assim, há de se cuidar as diferenças existentes entre inovações que possam ser feitas a partir do projeto político pedagógico da escola. Segundo Veiga (2003) tanto a inovação regulatória como a emancipatória possuem efeitos de mudança sobre a escola e o trabalho desenvolvido nela. Porém, as inovações de caráter emancipatório possuem sua origem e destino nas necessidades do coletivo da escola, enquanto as regulatórias possuem caráter prescritivo, de recomendações externas à escola.

Cabe, nesse sentido, ao gestor, propor ações que visem à transformação no mundo escolar, de modo que o coletivo possa ter voz e participação efetiva nas

mudanças propostas, contribuindo com ideias, atividades e sua experiência pessoal e profissional para o alcance de uma escola que pratique elementos emancipatórios e não, apenas tenha no papel, rabiscado, normas de conduta e ações que nunca apareçam na prática de trabalho.

Assim, buscando qualificar a ação educativa da escola com a participação efetiva de todos os funcionários considerando, para tanto, os mais variados momentos de interação nos espaços e tempos em que tal atuação se efetive e procurando o fazer de qualidade com participação e democracia, garantindo o direito de todos ao processo educacional de modo amplo e irrestrito, respeitando a diversidade, o pluralismo e as ações coletivas e ainda, fundamentando suas ações nos conceitos de gestão democrática, direitos humanos e qualidade da educação, a gestão da EMEI da Vila da Páscoa efetivou junto a seus pares, o presente projeto.

2.3 DIREITOS À EDUCAÇÃO

Falar em direitos requer pensar através de documentos legais norteadores do direito universal. No Brasil, além dos instrumentos multinacionais como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, temos legislação que baliza e avaliza os direitos dos cidadãos dentro e fora do âmbito escolar, como a ²Carta Magna de 1988 que no seu art. 205 diz:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, CF 1988, art. 205).

Portanto, falar em direito significa possibilitar a todos os cidadãos brasileiros o acesso à educação com pleno preparo para o exercício diário da cidadania, com participação e colaboração, com autonomia e respeito. Fazer gestão democrática é respeitar o pleno exercício dessa cidadania, com direito ao acesso universal, à permanência, à qualidade do ensino, à participação responsável, ao respeito pela diversidade e à pluralidade cultural e de pensamento. Assim, tanto o direito deve ser respeitado como a qualidade do ensino e do trabalho desenvolvido e proposto pela equipe gestora.

A Educação infantil é a raiz da educação básica e, como tal, torna-se um dever do Estado atendê-la na sua plenitude e a partir de um modelo que agregue qualidade e pluralidade. A promoção da garantia desse direito está estabelecida na redação da LDB (Lei de Diretrizes e Bases), no seu artigo quarto (1994)

[...] O dever do Estado com educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de ... [...] IV- atendimento gratuito em creches e pré-escolas às crianças de zero a seis anos de idade... IX- padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. [...] (LDB,1994, art.4º)

Assim, o gestor responsável pela educação infantil, deve promover, dentro de sua esfera de atuação, ações que visem ao pleno desenvolvimento dos conceitos de qualidade, diversidade, pluralidade, acesso e permanência, que são norteadores de uma educação inclusiva e fatores de garantia dos direitos sociais à educação previstos nos recortes universalistas que são próprios de uma cidadania permeada por conceitos de democracia social, cultural, política e civil. Garantir esses direitos requer trabalhar no sentido da democratização do ensino, com respeito aos critérios de pluralidade na participação e transparência nas ações, buscando a plenitude das atividades, intencionalizando-as no sentido da colaboração e interação entre a coletividade escolar. Nesse sentido, Cury (2008) refere

Do dever, dever de Estado, nascem obrigações que devem ser respeitadas tanto da parte de quem tem a responsabilidade de efetivá-las, como os poderes constituídos, quanto da colaboração vinda da parte de outros sujeitos implicados nessas obrigações (CURY, 2008, p. 296).

Assim, a gestão democrática apresentar-se-á nitidamente através de uma característica fundamental da escola que apresenta um modelo de planejamento participativo. “A participação é condição básica para a gestão democrática de modo que a gestão democrática é concebida como projeto coletivo” (SEDUC, 2012, p. 7). Portanto, planejar na escola democrática requer o chamamento à comunidade escolar para que o processo se desenvolva através da participação de todos. Há a possibilidade de um planejamento participativo quando todos os envolvidos no processo educacional demonstram atitudes protagonistas, de caráter decisório e que

influenciam no planejamento. Assim, aparecem sujeitos de ação e não espectadores passivos.

Trabalhando em consonância com a gestão de planejamento participativo e coletivo, o trabalho se efetiva nas bases do direito à educação de qualidade, integrando e incluindo, agregando e difundindo, ampliando e adquirindo.

3. BASE METODOLÓGICA: DEFININDO A PESQUISA AÇÃO

Esta pesquisa foi realizada com base nos pressupostos da Pesquisa ação.

Pesquisa ação é um método de atuação que busca a transformação da prática, trabalhando no método, buscando aliar pesquisa científica com ação propositiva. Nesse sentido, a pesquisa ação é transformadora e instigadora, tendo suas intencionalidades diferenciadas de acordo com os tipos de trabalhos de pesquisa ação desenvolvidos.

Assim, segundo Franco (2005, p.485-486), a pesquisa ação pode ser colaborativa, crítica ou estratégica. A primeira diz respeito a quando a função do pesquisador será a de fazer parte e dar saber científico a um processo de mudança anteriormente desencadeado pelos sujeitos do grupo; a segunda, por sua vez, se organiza quando sustentada por reflexão crítica coletiva, com vistas à emancipação dos sujeitos e das condições que o coletivo considera opressivas e a terceira tem a ver com uma transformação previamente planejada, sem a participação dos sujeitos de modo que o pesquisador acompanhará os efeitos e avaliará os resultados de sua aplicação.

Nunes (1996), afirma que a pesquisa ação é um elemento fortalecedor da democratização das propostas de solução dos problemas apresentados por uma instituição.

Ao se propor um processo de intervenção e, portanto, de mudanças a serem realizadas por quem está à frente do processo gerencial e não por um ou vários consultores que detêm o saber, fortalece-se a possibilidade de implantar propostas discutidas, já que serão os profissionais da organização os elementos modificadores daquela realidade institucional. (NUNES,1996,pag.99)

Certamente que um processo colaborativo, emanado do grupo gerencial, com a participação dos integrantes do grupo em todas as etapas de elaboração e execução, terá boas condições de êxito de seus resultados gerando, conseqüentemente, unidade no grupo de trabalho e sentimento de pertencimento entre seus participantes e colaboradores.

Para Richardson (2010, p.4), a pesquisa ação apresenta quatro etapas que devem ser seguidas para que o trabalho se desenvolva com eficiência: o diagnóstico, a ação propriamente dita, a avaliação e a reflexão. Cada etapa deverá

ser detalhada e utilizada através de instrumentos que possibilitem ao pesquisador analisar e/ou tabular os resultados que se quer ou que forem sendo obtidos. Segundo o autor, na primeira etapa,

o pesquisador identifica e define o problema, estabelecendo as possibilidades de diversas ações para solucioná-lo. Nesta etapa, o pesquisador determina os princípios epistemológicos que orientarão a ação, devendo saber como se produz o conhecimento e a posição dos sujeitos da pesquisa. Por isso, é importante perguntar, questionar, analisar e escrever o fenômeno investigado. (RICHARDSON, 2010, pág.4)

A etapa do diagnóstico é importante, pois é através dela que o pesquisador verificará quais as problemáticas a serem atacadas pelas ações que serão posteriormente planejadas e executadas para esse fim. Nessa etapa, é importante que as informações sejam bastantes e consistentes o suficiente para que o pesquisador se certifique da certeza da qualidade do diagnóstico realizado, devendo ter o cuidado para não ser influenciado por informações equivocadas ou superdimensionadas obtidas através das pessoas ouvidas ou inquiridas ou pelas fontes pesquisadas.

Para a realização do diagnóstico o pesquisador pode usar questionários de reflexão que permitem aos participantes especificar e contextualizar diversas situações no ambiente do trabalho que podem ser emergentes ou qualificadas. Podem, também, serem utilizados cartazes onde os participantes da ação coloquem as respostas a perguntas previamente elaboradas pelo pesquisador de modo que todos possam visualizar e participar da posterior elaboração de ações para solução dos problemas elencados.

Na segunda etapa o pesquisador e o grupo executarão as ações planejadas a partir do diagnóstico. Nessa etapa, o pesquisador poderá utilizar instrumentos variados de acordo com as características da ação e do grupo de trabalho, podendo ser palestras, reuniões ou formação de grupos de trabalho. A etapa de avaliação integrará o processo e os resultados alcançados, analisando-os a partir de reflexões, interpretações e relação dos dados obtidos tendo como base os objetivos elencados para a execução das ações. Por fim o grupo fará uma reflexão sobre as ações que integrarão a manutenção dos resultados obtidos e as formas adequadas de potencializá-los.

Assim, a metodologia da Pesquisa ação, como relatado em Nunes (1996, pág. 99), “[...] deve ser vista como uma forma de ligar teoria e prática ou de conhecer o que acontece [...]”. A Pesquisa ação deve ser a propulsora das transformações objetivadas pelo grupo, a partir de um trabalho colaborativo, participativo e integrado entre o grupo e a equipe gerencial. Agindo dessa forma, estar-se-á valorizando o trabalho científico e o fazer metodológico, saindo do empirismo e das práticas casuais, para, conforme afirma o autor “[...] compreender de maneira séria e rigorosa, a realidade das instituições [...]” (*Ibidem*, p.100).

Na escola a etapa de diagnóstico foi realizada a partir de observações realizadas junto ao grupo de trabalho, onde se pode analisar que as ações eram praticadas de maneira isoladas, sem um caráter colaborativo e pró-ativo. Os educadores agiam se estimulados ou com ações compartimentalizadas e individualizadas. O coletivo não se sobressaía. Como consequência muitas atividades ficavam sem continuidade ou precisava uma intervenção da equipe diretiva para que elas se efetivassem por completo. Ao mesmo tempo ocorriam problemas de relacionamento, visto que alguns educadores se sentiam sobrecarregados em relação a outros ou reclamavam da falta de vontade de alguns colegas, o que seria prejudicial ao bom atendimento ao aluno.

Nesse sentido a equipe diretiva, em conversa com os educadores, nas reuniões de formação e também de equipe, chegou à conclusão que era necessário realizar um trabalho participativo com o objetivo de estimular um maior conhecimento de todas as atividades que permeiam a educação infantil, por parte de todos os funcionários, e a maior participação de todos em atividades que fossem correlatas a suas funções.

A partir desse diagnóstico e da definição da abordagem que seria realizada, o trabalho passou a ser executado sob o enfoque participativo da pesquisa ação, onde se definiu as etapas subsequentes do trabalho a ser realizado. Assim, com base nos pressupostos da gestão democrática onde se sobressai a participação de todos os envolvidos nas ações em todas as etapas do processo e a colaboração na efetivação dessas atividades, com base também no direito à educação de qualidade, onde a criança passa a ser entidade de direito, com recepção de um atendimento com grau qualitativo mais eficiente, respeitoso e completo, passou-se a implementação de um projeto que visava à busca do pleno atendimento, mais eficaz, mais participativo e mais respeitoso.

4. AÇÕES ANALISADAS

A partir do diagnóstico realizado na escola, a proposta de intervenção no PPP da EMEI da Vila da Páscoa, por ter a intencionalidade de buscar a participação e colaboração da equipe de trabalho da escola, possuiu caráter colaborativo. O desenvolvimento do trabalho foi realizado em seis etapas:

- 1) Reunião com os servidores da escola visando ao esclarecimento a respeito da importância do desenvolvimento do trabalho coletivo para a melhoria da qualidade das atividades propostas;
- 2) busca de subsídios informativos a respeito dos conteúdos e métodos a serem trabalhados com o coletivo;
- 3) elaboração de um cronograma de atuação com as atividades propostas;
- 4) operacionalização das atividades elencadas pelo coletivo;
- 5) avaliação dos resultados obtidos e do processo utilizado e
- 6) Reflexão sobre a importância dos resultados e as possíveis ações futuras a serem desencadeadas para otimização do trabalho realizado.

Os segmentos da comunidade envolvidos nesta atividade foram os funcionários da escola e educadores de modo geral (professores, monitores e estagiários). Foram disponibilizados diários de anotações e propostos métodos de reunião formativa e informativa nos diversos ambientes e com os diferentes temas das mais diversas áreas do conhecimento.

A etapa um foi realizada no dia 06 de março de 2015, aproveitando o início do ano letivo. Na ocasião foi executada uma explanação sobre a importância do trabalho coletivo e apresentada uma proposta de calendário de formações, bem como proposta de pauta para essas formações. Essa proposta está embasada na ficha diagnóstico, em anexo, aplicada na escola pela equipe de assessoria da educação infantil da SMED/PMPA¹, que promoveu uma reflexão, a partir da referida ficha, sobre os pontos vulneráveis do trabalho e a importância de propor ações que visem ao aprimoramento das atividades educativas e administrativas. Assim, propusemos, entre outras ações, a realização de formações com vistas ao aprimoramento das relações do servidor com as crianças e com os demais servidores. Para isso foi distribuído um questionário com questões abertas, para

¹ SMED/PMPA: Secretaria Municipal de Educação/Prefeitura Municipal de Porto Alegre

verificação do entendimento e da necessidade que o servidor possui sobre os diversos pontos relacionados com suas ações cotidianas, conforme quadro abaixo.

QUADRO I – Questionário aplicado aos Funcionários da Escola

- 1) Qual a importância que você entende que a escola possui na vida da criança?
- 2) Qual a importância que você entende que a escola possui na sua vida?
- 3) Qual o grau de comprometimento que você pensa que está disponibilizando?
- 4) Qual o ponto de vulnerabilidade no trabalho realizado na escola você pensa que deva ser atacado para a melhoria do trabalho realizado?
- 5) O que você acha que deva ser feito para que essa vulnerabilidade seja atenuada?
- 6) Quais os conhecimentos você gostaria de ter ou aprimorar para a melhoria de sua ação na escola?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Importante ressaltar, nesse ponto, a intencionalidade de fazer um trabalho fiel aos objetivos metodológicos e de fundamentações conceituais propostos, ou seja, iniciou-se com o pressuposto colaborativo dos educadores, visando à interação entre os mesmos e à busca de análises superficiais, em primeira instância, dos problemas, aprofundando-os com o decorrer dos debates propostos. Assim, estando de acordo com o referido nas bases metodológicas desse Projeto [...] “A Pesquisa ação deve ser a propulsora das transformações objetivadas pelo grupo, a partir de um trabalho colaborativo, participativo e integrado entre o grupo e a equipe gerencial” [...]. (CALDEIRA, 2015, p.14).

O número de servidores que responderam ao questionário correspondeu a 70% do total dos servidores da escola, sendo 100% dos professores, 70% dos monitores, 70% dos funcionários e 50% dos estagiários, perfazendo um total de 16 questionários respondidos no universo de 24 distribuídos.

As respostas obtidas a partir do questionário demonstraram o entendimento da proposta da pesquisa, uma vez que voltaram com respostas claras e de acordo com a relevância da pergunta.

Assim, em relação ao questionamento número um a maioria dos servidores respondeu que a criança tem na escola uma oportunidade para se relacionar com outras crianças e obter um conhecimento maior das situações do mundo; Em relação à pergunta número dois as respostas foram variadas devido ao caráter subjetivo e pessoal do questionamento, porém uma grande parcela dos entrevistados respondeu que a escola é um local de trabalho. Alguns relataram que possuem alegria pessoal em desempenhar um trabalho na escola, porém o caráter de trabalho, profissional, apareceu na grande maioria das respostas; Quanto à pergunta três todos foram enfáticos em responder que são comprometidos com o trabalho. Poucos descreveram esse comprometimento ou deram grau ao mesmo; Em relação ao ponto quatro, muitos responderam questões pertencentes ao relacionamento interpessoal; Alguns se referiram ao maior conhecimento em relação ao trabalho executado; Quanto ao ponto cinco responderam que deve ser **i**ntentada maior participação nas atividades de formação e que cada um deveria procurar ser mais flexível nas suas opiniões e em relação à pergunta seis a maioria respondeu que gostaria de um aprimoramento na sua área de atuação e apareceram também respostas relacionadas à informática e saúde das crianças.

A reflexão que se fez a partir das respostas obtidas é de que existia a necessidade do desenvolvimento de um trabalho agregador, onde os servidores pudessem ter a oportunidade de trabalhar questões de caráter colaborativo, coletivismo e também de aprofundamento dos conhecimentos, tanto relativos à sua área de atuação como relacionados a outras esferas de atividades. Seria necessário a busca de subsídios tanto pedagógicos como sociais para o estabelecimento de laços mais fortalecidos nos campos interpessoais e profissionais.

A partir das respostas obtidas com o questionário aplicado, foi efetuada busca bibliográfica para subsidiar as etapas posteriores. Essas foram realizadas nos meses de abril e maio de 2015.

A atividade do mês de abril foi precedida por uma fala motivacional que procurou trabalhar a necessidade e a importância do trabalho participativo para o aprimoramento das ações no ambiente profissional. Os grupos então foram divididos de acordo com as necessidades indicadas no questionário um. Foi proposto um estudo sobre o material apresentado, com leitura do material e debate no grupo sobre o mesmo. Após, foi proposto que, durante o mês de maio, cada setor fizesse

um acompanhamento em vídeo e fotografias de suas ações diárias com o trabalho realizado.

A atividade do mês de maio constituiu-se na devolução para o grande grupo do material produzido pelos subconjuntos no encontro de abril e debate no grande grupo. Esse encontro foi precedido por palestra sobre a importância do conhecimento no aprimoramento da qualificação da ação.

A atividade do mês de maio também teve uma retomada do debate entre os servidores sobre a importância da interatividade e do conhecimento especializado da ação. Foi aplicado instrumento de controle de objetivos (questionário individual sobre as ações realizadas), conforme quadro abaixo:

QUADRO II – Questionário II aplicado aos funcionários da escola

- 1) Qual a importância que você entende que a escola possui para a vida da criança?
- 2) Qual a importância que você entende que a escola possui para a sua vida?
- 3) Houve alguma mudança de pensamento seu em relação a essa importância, do início do ano letivo até hoje?
- 4) Como você se sente sendo um profissional da educação?
- 5) Os pontos de vulnerabilidade citados no questionário de abril e relacionados com a interação profissional, no seu modo de ver, estão sendo equacionados ou, pelo menos enfrentados?
- 6) O que no seu modo de ver, pode ser ainda mais aprimorado ou enfrentado?

Fonte: Elaborado pelo autor.

O questionário foi respondido pelo mesmo grupo que participou da etapa de março, com abstenção de 13%, ou seja, dois servidores, sendo um estagiário e um monitor.

Após a aplicação do questionário ocorreu um debate no grupo sobre o desenvolvimento do trabalho proposto e a aferição dos resultados obtidos até então. Cada setor de trabalho apresentou as ações que foram efetuadas no decorrer do bimestre para o aprimoramento da qualidade do trabalho em seu setor.

Verificou-se que as respostas ao questionamento número dois, relacionado ao número três e também ao número cinco, tiveram um aprofundamento de grau e extensão, ou seja, muitas respostas elencaram que a escola passou a ter maior importância à medida que os servidores passaram a obter mais conhecimentos em outras áreas. Que passou a ser vista não mais apenas pela ótica do trabalho, mas também por uma oportunidade para se obter uma vida mais feliz em termos pessoais, com melhor relacionamento entre os colegas e com a oportunidade de atuação em outras atividades, o que lhes causava maior satisfação pessoal e profissional. O mesmo entendimento verificou-se em relação à pergunta quatro, ou seja, a partir da última verificação os servidores, de um modo geral, têm se considerados mais felizes e mais capacitados para sua atuação profissional.

Como a metodologia da pesquisa ação requer a ligação continuada entre a teoria e a prática, procurou-se levar os educadores ao aprimoramento dos conceitos teóricos que permeiam o mundo do seu trabalho no ambiente escolar. Assim, vários conceitos que foram elencados pelos educadores tiveram uma atenção especial através de debates prolongados a respeito de suas importâncias e nuances representativas em todos os ambientes e possibilidades de ações por parte do grupo de trabalhadores.

Surgiram e foram debatidos à exaustão conceitos de higiene, tecnologia, interação, socialização, participação, conflitos, organização curricular, relações no ambiente profissional e métodos de avaliação. Com o cenário de debates e explanações aberto, pode-se aprofundar a prática do dia a dia dos profissionais, buscando o aperfeiçoamento das ações que já estão sendo realizadas e a implementação de ações inovadoras e, em algumas situações, relacionadas entre atividades de profissionais de diferentes áreas como a importância da higienização nas bancadas de troca como causa primordial da não propagação de possíveis doenças infecto-contagiosas pelo entendimento dos processos intrínsecos básicos da microbiologia ou a importância das relações de parceria e colaboração.

Na sua maioria as respostas convergiram para a necessidade de um maior aperfeiçoamento no trabalho e a necessidade de uma melhor integração entre as diversas funções. Muitos relataram que possuem interesse em adquirir mais conhecimentos tanto em relação às suas funções como em relação a conhecimentos relacionados com o local de trabalho e ao processo educativo de modo geral.

Participaram das atividades de respostas aos questionários 70% dos funcionários da escola, sendo que houve a devolução por parte de 60% do grupo que participou.

Com as respostas, pode-se ratificar a expectativa de que o grupo de trabalho estava necessitando de uma qualificação a partir de novos conhecimentos ou o aprofundamento dos já adquiridos. Muitos, no início, mostram-se tímidos ou relutantes às inovações, não se manifestando ou apenas participando das atividades por escrito, não verbalizando suas impressões, porém, com o tempo, e com o andar do debate, a grande maioria se posicionou a favor da necessidade de uma maior integração no trabalho e melhor qualificação profissional.

As atividades realizadas contribuíram, assim, efetivamente, no processo de decisão tomada no sentido de se aprimorar as ações de trabalho, integrando-as e dando transparência às ações realizadas por todos.

Assim, como o PPP é um instrumento em constante transformação, de acordo com os encaminhamentos e as modificações, tanto estruturais como metodológicas implementadas, existe uma evidente continuidade processual em curso no documento, acarretando na melhoria e qualificação do trabalho realizado na escola. Essas modificações vêm sendo concretizadas, com a participação do Conselho Escolar que atualmente é decisivo nas ações implementadas na escola, propondo reuniões de formação e prospectando palestrantes e atividades de interesse do coletivo.

Podemos elencar, como exemplo, das transformações ocorridas, um evento claro de pró atividade de um dos segmentos profissionais da escola: O fato está relacionado com a atividade de comemoração dos aniversariantes do mês. Essa atividade é realizada uma vez por mês na escola e é um momento em que todos os aniversariantes daquele mês têm a oportunidade de ser homenageado por todos os alunos e funcionários da escola. Nessa atividade há uma monitora na escola que decora o ambiente do refeitório como preparação para a festa que será realizada. Uma das atividades de formação do ano de 2014 foi a oficina de confecção de brinquedos e materiais de E.V.A.

As atividades de formação são realizadas com todos os funcionários da escola, inclusive com os contratados e com os funcionários de cozinha e serviços gerais.

Na oficina de confecção de materiais de E.V.A. ensinou-se a confecção de bonecos, decoração de ambiente e figuras diversas. No dia marcado para a

comemoração dos aniversariantes do mês de junho de 2015, a monitora responsável pela decoração do ambiente para a festa ficou doente, não tendo comparecido à escola. Imediatamente, e sem ninguém delegar nenhuma função, as funcionárias do refeitório tomaram para si a responsabilidade com a referida decoração. Realizaram a prospecção de material no refeitório, na secretaria e passaram a decorar o ambiente, preparando-o para o evento. Essa ação demonstra o desprendimento, a pró atividade, o interesse, a motivação, o aprendizado, a inter-relação entre as funções, a cooperação e o sentimento de pertencimento à escola. Reforça, portanto, os resultados positivos almejados e obtidos com a intencionalidade do projeto inter- relacional.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Neste momento de finalização do trabalho, ao retomar o objetivo principal de envolver uma parte significativa da comunidade escolar num processo de participação efetiva no sentido de aprimorar a ação educativa, podemos dizer que, por diversas vezes, observou-se situações de colaboração, participação mais efetiva, com conhecimento mais aprimorado, especialização na ação, pró atividade, desenvolvimento do espírito crítico e de coleguismo entre os funcionários dos mais diversos setores. As relações interpessoais foram, gradativamente, se valorando e alcançaram níveis satisfatórios de qualificação, sendo percebidos e comentados por todos na escola, tanto no atendimento às crianças, como nas relações entre os funcionários e no relacionamento com os pais e responsáveis pelos alunos.

Nesse sentido, a importância do aperfeiçoamento contínuo do Projeto Político Pedagógico da escola, em relação ao cotidiano escolar, é fundamental. À medida que a realidade escolar vai se transformando, o refinamento do PPP passa a ser uma premissa inescusável, elevando o grau de comprometimento dos sujeitos participantes do processo educacional e ampliando a extensão procedimental das atividades escolares. Assim, como refere Veiga (2001), o PPP possui um caráter emancipador a partir do momento em que se reporta a um processo de construção coletiva envolvendo o interesse em criar uma identidade própria e tencionando resgatar a escola como espaço de debate, diálogo e reflexão.

Em um processo em que a gestão democrática vai se constituindo a partir de relações participativas e transparentes, criando um clima de pertencimento e cooperação no ambiente escolar e onde a qualidade na educação esteja em evidência nas ações aprimoradas e respeitadas dos funcionários com a comunidade escolar, em especial os alunos, os sujeitos passam cada vez mais a se identificarem como sujeitos do processo de ensino e aprendizagem e o envolvimento nas atividades da escola faz crescer o comprometimento com a educação e o bem-estar dos alunos.

Conforme construído na fundamentação teórica do projeto aqui apresentado, a gestão democrática só se executa a partir de um processo de participação dos seus membros, onde os mesmos tenham a intencionalidade da transformação, visando, assim, à construção de uma educação de qualidade onde os direitos dos

alunos, dos pais, dos funcionários e educadores sejam respeitados, elevando a educação ao mais alto grau conceitual e impondo dignidade a seus atos.

Percebe-se, nesse sentido, claramente, a importância do sentimento de pertencimento. Quando o servidor está imbuído de um sentido de colaboração, participação, humanidade e pratica as ações de maneira a dar sentido à sua função como trabalhador da educação, a eficácia do processo educacional aparece com mais evidência, proporcionando aos alunos uma escola que prima pela qualidade nas suas ações. Qualidade presente no respeito aos direitos da educação. Direito ao respeito, ao ensino de qualidade, ao conhecimento, à participação de todos, às diferenças e dificuldades e à dignidade humana. Qualidade presente, também, em uma gestão que busca através da participação, do conhecimento e da inter-relação entre os profissionais, democratizar suas ações, oportunizando o crescimento profissional, a satisfação com o trabalho e a amizade entre os sujeitos que fazem o desenvolvimento diário da escola.

REFERÊNCIAS

AMARAL, A.L. **Pertencimento**, 2006. Disponível em <http://escola.mpu.mp.br/dicionario/tiki-index.php?pge=pertencimento> Acesso em 27 out 2015.

BARBOSA, Maria C. S. **Praticar uma educação para a diversidade no dia-a-dia da escola de educação infantil**. In: FRANCISCO, Denise A.; MENEZES, Mireila S. Reflexões sobre as práticas pedagógicas. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

BRASIL.Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação Básica. **Parecer nº 20, de 11 de novembro de 2009**. Acesso em 27 out 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 1994.

CALDEIRA, P.S.S. **A Gestão democrática como processo de participação coletiva: um olhar para o Projeto Político Pedagógico**. TCC,(Especialização em Gestão Escolar) – Escola de Gestores da Educação Básica – UFRGS, Porto Alegre, 2015

CURY, C. R. J. **A educação básica como direito**. *Cadernos de Pesquisa*, n.134, p.293-302, mai/ago 2008.

NUNES, J.M. **Pesquisa-Ação: uma metodologia de consultoria**. Escola Politécnica de saúde Joaquim Venâncio. org. Formação de pessoal de nível médio para a saúde: desafios e perspectivas [online]. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1996. 224 p.

FOREST, N. A.; WEISS, Silvio Luiz Indrusiak. **Cuidar e educar: perspectivas para a prática pedagógica na educação infantil**. Instituto catarinense de Pós-graduação, 2003.

FRANCO.M. A. S. **Práticas colaborativas na escola: as possibilidades da Pesquisa Ação pedagógica**. XVI ENDIPE - Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino - UNICAMP - Campinas – 2012.

FRANCO.M.A.S. **Pedagogia da Pesquisa ação**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

PORTO ALEGRE. Secretaria Municipal de Educação. **Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal de Educação Infantil da Vila da páscoa**. Porto Alegre, 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 > Acesso em: 20 abr 2015.

SILVA; A. **Texto sobre a Sala PV do livro organizado pela Ufrgs sobre a Escola de Gestores**. 2014.

SEDUC. **Conselho Escolar**. 3ª ed. Teresina, 2012.

VÁZQUEZ, A.S. **Filosofia da Práxis**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

VEIGA.I.P.A.**Inovações e projeto político-pedagógico:uma relação regulatória ou emancipatória?** Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>

VEIGA.I.P.A. **Gestão Democrática**. Papirus, São Paulo, 14 ed., 2002.

VEIGA, I.P.A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva**. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1998.

ANEXOS

ANEXOS 1 – 2 FICHA DIAGNÓSTICA

Protocolo para análise do Diagnóstico PFC/2015

Região: NORTE

EMEI: EMEI Vila da Páscoa

Assessora responsável pela análise: Susana Costa

Data: 07 / 01 / 2015

<p>Quais são os problemas apresentados no diagnóstico, que merecem atenção?</p>	<p>Considerando os problemas identificados acima, quais devem ser as intenções das formações a serem realizadas com os profissionais da escola?</p>	<p>Do ponto de vista metodológico quais são as sugestões que a assessoria entende ser importante para que a escola atinja os objetivos acima apresentados?</p>	<p>Considerando o apresentado acima, de que forma sugere avaliar e monitorar as formações a serem realizadas com a equipe de profissionais da escola?</p>
<p>A assessoria a partir da análise da ficha de diagnóstico, constatou que: - A proposta pedagógica enquanto documento está em elaboração. - Como não foram apresentadas fotos dos espaços (áreas internas e externas), para serem analisadas, perguntamos: • Há brinquedos e materiais diversificados, que atendem as necessidades das crianças? São disponibilizados em boa quantidade para todos os grupos? • Em que momentos as crianças podem manifestar suas opiniões e fazer suas escolhas em relação a materiais, brinquedos e atividades? Como e com</p>	<p>Partindo da análise realizada sugerimos realizar reflexão e estudos com o grupo sobre: • a organização dos espaços em áreas circunscritas, visando espaços que oportunizem às crianças contextos lúdicos e entredos para as brincadeiras e interações - organização do tempo: pensar a jornada das crianças – prevendo atividades conduzidas e optativas - materiais estruturados e não estruturados criando contextos lúdicos e entredos para as brincadeiras - relação escolar/família: como</p>	<p>- Análise de imagens de diferentes espaços (internos e externos) da escola para viabilizar modificações. - Socializar com o grupo práticas pedagógicas, a partir de relatos do cotidiano, quanto a organização dos tempos, espaços, grupos e materiais. - Realizar estudos de textos com a equipe, sobre: • áreas circunscritas • materiais estruturados e não estruturados • atividades conduzidas e optativas</p>	<p>- A Equipe Diretiva avaliará todo o processo de formação realizado nos momentos de estudos, reuniões de equipe, conversas individuais, reuniões por segmento. - Esta avaliação será realizada a partir da observação, da análise dos registros produzidos nos momentos de formação e outros. - Os relatos do cotidiano, as imagens e o estudo de textos devem compor os momentos de formação. - As análises produzidas irão retroalimentar os momentos de formação com as equipes.</p>

<p>quem brincam?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas as salas de atividades são organizadas em áreas circunscritas? • Considerando as necessidades, desejos e interesses das crianças: o protagonismo delas é respeitado pelos educadores? Em todos os grupos etários? <p>- A partir da análise da organização do tempo apresentada: como é considerado o tempo das crianças na prática cotidiana? Há momentos planejados para atividades optativas? Em que espaços?</p>	<p>acolher as famílias e as crianças</p> <ul style="list-style-type: none"> - momentos de alimentação das crianças (bebês e crianças maiores) - espaços que oportunizam às crianças contextos lúdicos e enredos para as brincadeiras e interações. - repensar a questão do planejamento em relação ao espaço, tempo e materiais 	<ul style="list-style-type: none"> • contextos lúdicos e enredos para brincadeiras e interações em espaços internos e externos 	<ul style="list-style-type: none"> - Sugerimos utilizar esta documentação para análise dos encontros de estudo a partir das perguntas: <ul style="list-style-type: none"> -O que estamos propondo? -Como estamos propondo? - Como as crianças estão reagindo a estas propostas? -Precisamos modificar algo nestas propostas para atingirmos os objetivos que estamos elencando?
---	--	---	---

Anexos 3 – 4 – 5 – 6 FOTOS DE ATIVIDADE DE COMEMORAÇÃO AO DIA DOS ANIVERSARIANTES DO MÊS









ANEXO 7 – AUTORIZAÇÕES PARA USO DE IMAGEM**AUTORIZAÇÃO**

Eu Greice Renata Vargas de Magalhães, auxiliar de cozinha, brasileira, CPF 01745648054, autorizo Paulo Sagoi Stranbuski Caldeira, professor, brasileiro, CPF 45539405072, a utilizar minha imagem como exposição de atividade realizada na EMEI da Vila da Páscoa, para seu Trabalho de Conclusão de Curso, no Curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade federal do Rio Grande do Sul, ano de 2015. *Greice Renata Vargas de Magalhães.*

AUTORIZAÇÃO

Eu Ana Lúcia da Rocha Gomes, cozinheira, brasileira, CPF 64589846004, autorizo Paulo Sagoi Stranbuski Caldeira, professor, brasileiro, CPF 45539405072, a utilizar minha imagem como exposição de atividade realizada na EMEI da Vila da Páscoa, para seu Trabalho de Conclusão de Curso, no Curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade federal do Rio Grande do Sul, ano de 2015. *Ana Lúcia R. Gomes.*

AUTORIZAÇÃO

Eu Ana Roberta Fabrício dos Santos, monitora, brasileira, CPF 98899066000, autorizo Paulo Sagoi Stranbuski Caldeira, professor, brasileiro, CPF 45539405072, a utilizar minha imagem como exposição de atividade realizada na EMEI da Vila da Páscoa, para seu Trabalho de Conclusão de Curso, no Curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade federal do Rio Grande do Sul, ano de 2015. *A. Santos*

ANEXO 8 – TERMO DE CONSENTIMENTO

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
 Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação
 Faculdade de Educação
 Curso de Especialização em Gestão Escolar – Pós-graduação *Lato Sensu*

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

O pesquisador Paulo Sagoi Stranbuski Caldeira, aluno regular do curso de **Especialização em Gestão Escolar – Pós-Graduação *lato sensu*** promovido pelo Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – CINTED/UFRGS e da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – FACED/UFRGS, sob orientação da Professora Jaira Coelho Moraes, realizará a investigação **A Gestão Democrática como processo de participação coletiva: Um olhar para o Projeto Político Pedagógico**, junto a comunidade escolar da EMEI da Vila da Páscoa no período de 02/02/2015 a 31/10/2015. O objetivo desta pesquisa é democratizar e aprofundar o conhecimento inter-relacionado às diversas funções colaborativas que permeiam o universo escolar, tornando-as mais efetivas e eficazes na sua práxis diária.

Os participantes desta pesquisa serão convidados a tomar parte da realização de entrevistas, questionários, observação de campo.

Os dados desta pesquisa estarão sempre sob sigilo ético. Não serão mencionados nomes de participantes e/ou instituições em nenhuma apresentação oral ou trabalho acadêmico que venha a ser publicado, exceto com autorização por escrito dos mesmos. É de responsabilidade do pesquisador a confidencialidade dos dados.

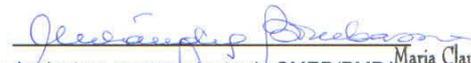
A participação não oferece risco ou prejuízo ao participante. Se, a qualquer momento, o participante resolver encerrar sua participação na pesquisa, terá toda a liberdade de fazê-lo, sem que isso lhe acarrete qualquer prejuízo ou constrangimento.

O pesquisador compromete-se a esclarecer qualquer dúvida ou questionamento que eventualmente os participantes venham a ter no momento da pesquisa ou posteriormente através do telefone (51) 84823191 ou por e-mail – sagoi12@gmail.com .

Após ter sido devidamente informado/a de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido todas as minhas dúvidas,

eu Maria Cláudia Bombassaro,

representante da Secretaria Municipal de Educação do Município de Porto Alegre, inscrito sob o nº de matrícula 540095-01, autorizo que o pesquisador utilize os dados da escola no seu Trabalho de Conclusão de Curso


 Assinatura representante da SMED/PMPA Maria Cláudia Bombassaro
 Coord. Adj. Nivel Educação Infantil
 Mat. 54009501

Assinatura do(a) pesquisador(a)

Porto Alegre, 22 de outubro de 2015.