



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR E SUAS IMPLICAÇÕES NO ESPAÇO  
EDUCATIVO**

**MARCILIO PROVAZI PESCI FILHO**

**BRASÍLIA, SETEMBRO 2012.**



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR E SUAS IMPLICAÇÕES NO ESPAÇO  
EDUCATIVO**

**MARCILIO PROVAZI PESCI FILHO**

**BRASÍLIA, SETEMBRO 2012.**

# **MARCILIO PROVAZI PESCI FILHO**

## **Reflexões sobre a gestão escolar e suas implicações no espaço educativo.**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia, à Comissão Examinadora da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, sob a orientação da professora Dr<sup>a</sup>. Sônia Marise Salles Carvalho.

### **Comissão Examinadora:**

**Profa. Dra. Sônia Marise Salles Carvalho (orientadora)**

Faculdade de Educação da Universidade de Brasília

**Prof. Dr. Carlos Alberto Lopes de Sousa**

Faculdade de Educação da Universidade de Brasília

**Prof. Dr. José Luiz Villar Mella**

Faculdade de Educação da Universidade de Brasília

**Prof. Dr. José Zuchiwschi**

Faculdade de Educação da Universidade de Brasília

**BRASÍLIA, SETEMBRO 2012.**

# **MARCILIO PROVAZI PESCI FILHO**

## **Reflexões sobre a gestão escolar e suas implicações no espaço educativo**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia, à Comissão Examinadora da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, sob a orientação da professora Dr<sup>a</sup>. Sônia Marise Salles Carvalho.

### **Comissão Examinadora:**

---

**Profa. Ms. Sônia Marise Salles Carvalho (orientadora)**  
Faculdade de Educação da Universidade de Brasília

---

**Prof. Dr. Carlos Alberto Lopes de Sousa**  
Faculdade de Educação da Universidade de Brasília

---

**Prof. Dr. José Luiz Villar Mella**  
Faculdade de Educação da Universidade de Brasília

---

**Prof. Dr. José Zuchiwschi**  
Faculdade de Educação da Universidade de Brasília

**BRASÍLIA, SETEMBRO 2012.**

## HOMENAGENS

A minha mãe, Zamy, que sempre me incentivou e esteve ao meu lado em todas as etapas da criação deste trabalho final de curso, como antes mesmo da criação deste, perante meu percurso no curso de Pedagogia.

Ao meu pai, Marcílio, pois se dedicou muito para conseguir proporcionar educação de qualidade tanto para mim com para minhas irmãs. Sempre nos colocando como prioridades em seus conceitos e ações.

As minhas irmãs, Daniela e Rafaela, com as quais possuo ligação muito forte e nas quais me espelho, pois são mulheres tão especiais que poderia ter escrito uma tese somente para falar de suas qualidades.

A linda Sofia, filha de Daniela, que desde já traz muito trabalho e inúmeras alegrias a minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus colegas de curso, pela energia positiva e pelos momentos de alegria que ficarão guardados comigo para além do curso.

À professora Sônia Marise Salles Carvalho, orientadora sempre presente e que me incentivou por todo período que estivemos juntos, desde o projeto três até o final do curso, e que contribuiu muito para a minha formação.

Aos funcionários da Faculdade de Educação, da UnB, sempre muito educados e prestativos quando solicitados.

E a todas as crianças, professores e diretores que tive contato durante meus estágios realizados. Com certeza um momento de grande crescimento profissional e também pessoal.

“Onde um tipo de educação pode tomar homens e mulheres, crianças e velhos, para torná-los todos sujeitos livres que por igual repartem uma mesma vida comunitária; e há outro tipo que pode tomar os mesmos homens, das mesmas idades, para ensinar uns a serem senhores e outros, escravos.”

**Carlos Rodrigues Brandão**

## SUMÁRIO

RESUMO.....	9
APRESENTAÇÃO.....	10
PARTE I: MEMORIAL EDUCATIVO .....	11
1.1 Ingresso na Universidade de Brasília.....	12
1.2 Vivência no curso de Pedagogia.....	13
PARTE II: CONCEITO DE GESTÃO E VIVÊNCIAS NAS ESCOLAS .....	20
Capítulo 1: Gestão Escolar.....	21
1.1 Tipos de Gestão Escolar.....	23
1.1.1 Gestão Democrática.....	23
1.1.2 Gestão Compartilhada.....	28
Capítulo 2: Reflexões gerais sobre a forma de gestão da primeira escola.....	30
2.1 Caracterização da primeira escola.....	30
2.2 Considerações sobre a gestão da instituição.....	32
2.3 Considerações gerais sobre as aulas da escola.....	34
2.4 Intervenção pedagógica em sala de aula.....	35
2.5 Reflexões gerais sobre a forma de gestão na segunda escola.....	38
2.6 Considerações sobre a gestão da segunda instituição.....	38
2.7 Considerações gerais sobre as aulas da escola.....	41
2.8 Intervenção pedagógica em sala de aula na segunda escola.....	42
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS.....	49
Parte III: PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS E DE VIDA.....	51
ANEXOS.....	53



## Resumo

Inserido no Distrito Federal, este trabalho tem o interesse em debater a gestão escolar como ação democrática na escola. A importância da interação entre comunidade e escola, e da própria relação entre os atores da instituição para um ensino de melhor qualidade. Duas instituições foram observadas para perceber se este modelo de gestão realmente está sendo colocado em prática nas escolas: a primeira localizada na Asa Norte, contando com a gestão na forma democrático-participativa, e a segunda instituição, localizada no Lago Norte, que possui a atual forma de gestão compartilhada, implementada no Distrito Federal no ano de 2007. Através de pesquisa com a metodologia da observação ativa, se tem como objetivo analisar como cada modelo de gestão está sendo realizado e como este interfere no cotidiano da escola, nas relações entre os atores que nela participam e nas crianças que lá estudam.

**Palavras-chave:** *Gestão Democrática; Gestão Compartilhada; Ensino Público; Ambiente Escolar.*

FILHO, Márcilio Provazi Pesci. **Gestão Escolar e suas implicações no Ambiente Escolar.** 2012. Monografia (Licenciatura em Pedagogia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

## **Apresentação**

Este trabalho é a etapa final para a conclusão do curso de Pedagogia na Universidade de Brasília para obtenção do título de graduação. Este encontra-se dividido em três partes, por normas acadêmicas do curso, e que facilita a compreensão do mesmo.

A primeira parte se constitui de minhas experiências educativas, em formato de memorial. Incluo fatos e momentos de muita importância em meu período na Universidade de Brasília que culminaram com a escolha do tema ao qual este trabalho final de curso irá desenvolver.

A segunda parte engloba o embasamento teórico e um recorte histórico sobre a gestão educacional no Brasil. Sua evolução para chegar ao ponto no qual se encontrava o país na criação deste trabalho.

Também irá trazer minhas experiências em duas instituições de gestões distintas. No primeiro momento, uma escola particular, localizada na Asa Norte, Brasília, que se utiliza de um modelo diferenciado de gestão democrática e participativa e como esta exerce influência em todo o ambiente escolar. E em seguida, a experiência vivida em uma escola pública, localizada no Lago Norte, também no Distrito Federal, que tem como modelo de gestão o atual modo implementado na capital do país.

Finalizando com a terceira parte do trabalho, onde realizo uma reflexão sobre minhas perspectivas profissionais e pessoais a partir da minha formação como pedagogo na Universidade de Brasília.

**MEMORIAL EDUCATIVO**

## 1.1 Ingresso na Universidade de Brasília

Meu percurso neste memorial se inicia incrivelmente não por mim, mas sim pelas minhas irmãs. Como caçula da casa, sempre tive a pressão de, no mínimo, conseguir seguir os passos delas. A mais velha ingressou na UnB para o curso de Administração e a do meio passou em Química também na UnB. Ou seja, tive por obrigação o dever de ingressar também na Universidade de Brasília e manter o ciclo universitário de minha casa.

Neste momento em que elas já estavam na universidade, eu ainda cursava o ensino médio. Então, era um assunto que me recorria muito durante todos os três anos de estudos antes do vestibular. Sempre que meu pai não me via estudando, ele me cobrava. Lembrando-se de minhas irmãs e de que eu não poderia ficar para trás. Assim, a UnB já era parte de minha vivência antes mesmo de meu ingresso nela.

Lembro claramente de meu pai me incentivando de toda forma possível para o melhor desempenho em cada dia de prova das etapas do PAS. Explicitava que, além de ser o dia da prova, que era bom eu ir muito bem nelas. Era uma pressão muito forte, pois como sempre estudei no ensino particular, a universidade pública seria o prêmio para este esforço dele. Até hoje não sei qual era o momento de maior tensão no processo da prova: se era antes com a pressão de ir bem ou se era depois, corrigindo com todos os gabaritos que saíam na *internet* antes do oficial liberado pelo Cespe.

Porém no PAS, optei por Ciências da Computação e não passei. Foi por muito pouco. Minha mãe era mais tranquila, dizia que com o tempo tudo se daria jeito. Porém meu pai queria muito me ver na UnB junto com minhas irmãs. Pensando nisto, no vestibular tradicional optei por um curso, no qual eu teria nota para passar. Marquei Ciências Contábeis no vestibular. Fui guiado pela nota, não tinha a menor consciência do que seria o curso ou até mesmo de como era a universidade. Marquei, prestei o vestibular e passei. Seria o futuro profissional das Ciências Contábeis da família.

A entrada na universidade foi um momento de muita transformação para mim. Era uma liberdade misturada com responsabilidade. Eu não precisava mais prestar contas sobre meus estudos, porém tinha que me controlar para me manter bem nas matérias. Mas algo que eu não tinha levado em conta é que estudar em cursos que não possuem uma estrutura própria era muito complicado. As disciplinas do curso eram ministradas entre os prédios do minhocão, dos pavilhões e da Faculdade de Administração. Com o passar do tempo, acabei não me identificando com o curso em si e nem com as pessoas que cursavam as disciplinas às quais fazia. Mesmo assim tentei ainda por dois anos encaixar-me no curso, mas não

funcionou. Acabei ficando com uma imagem negativa da Universidade de Brasília. Um local onde tudo era difícil, corrido e longe. Parecia que a universidade conspirava para me afastar dela. Então, acabei trancando o curso.

Minha família fazia muita pressão para voltar ao curso e aos estudos, porém eu estava muito certo de que para Ciências Contábeis eu não voltaria. Não tinha o menor ânimo para enfrentar as mesmas problemáticas. Foi quando minha mãe me deu a ideia de prestar o vestibular para o curso de Pedagogia, pois é o curso em que ela é formada e me dizia que seria algo totalmente diferenciado do que eu via anteriormente. Assim procurei o fluxo do curso no *site* da matrícula *web* e comecei analisar as disciplinas. Como a grande maioria das pessoas, acreditava que o curso se fechasse no âmbito da educação infantil. Fui surpreendido, encontrei disciplinas relacionadas à gestão da escola e minha irmã me informou que é um ramo que está cada vez mais presente em diversas áreas no setor público. Acabei cedendo a esta solicitação da minha família e prestei novamente o vestibular. Fui aprovado no primeiro semestre de 2009 e novamente todos ficaram muito felizes aqui em casa, principalmente meu pai.

Ao chegar para a matrícula, já vi que seria algo realmente diferente. A Faculdade de Educação, composta pelos seus três edifícios, onde um é muito próximo ao outro já me deu a tranquilidade de que a correria pelo menos estaria terminada. Também fiquei muito contente com o tratamento recebido na FE. Não foi aquela coisa fria e burocrática de quando me matriculei no curso anterior. Fui recebido com grandes sorrisos e felicitações pelo meu ingresso no curso. Não me esqueço de quando chegou minha vez de efetivar meu registro no curso. Avisei que já tinha cursado outro curso na universidade e o atendente olhou para mim e disse que agora eu só faria um novo vestibular depois de formar em Pedagogia, porque eu iria adorar e seria muito feliz aqui.

## **1.2 Vivências no curso de Pedagogia.**

O primeiro semestre realmente foi muito especial. Era muita gente nova e que tinham os mesmos tipos de assunto e valores a repartir. As matérias são muito felizes no que se propõem. A Oficina vivencial realmente conseguiu fazer com que todos nós nos sentíssemos à vontade e transformou a turma em um grupo de amigos. Perspectiva do Desenvolvimento Humano também foi de destaque porque me mostrou que o curso ia muito além de meramente estudar conteúdos para aplicar em sala de aula. Ali, percebi que o curso era muito mais

profundo e complexo do que me falaram e aumentou ainda mais minha vontade de continuar a cursa-lo.

Com o final do primeiro semestre, fiquei muito satisfeito com minha escolha. Estava muito receoso de não gostar novamente do curso e abandona-lo. Mas foi uma força muito positiva que recebi de todos no primeiro semestre. Ganhei ate um apelido que me seguiu por todo o percurso de Pedagogia. Além de estar cercado de pessoas que também compartilhavam desta animação de estar ali e gostando do que estava participando, assim não tinha como me arrepender da escolha que fiz.

No segundo semestre foi quando firmei amizades que carrego ate agora e espero continuar com elas por tempo indeterminado. Destaco especialmente minha grande amiga Nayranna, que deste semestre em diante esteve praticamente todos os dias ao meu lado. Aturando-me nos dias bons e nos dias ruins, sempre com um largo sorriso em seu rosto e alegrando meus dias na universidade. Também foi quando comecei a usar todos os créditos possíveis por semestre, assim passando o dia todo na universidade. Procurando locais diferentes para almoçar quase todo dia para não ficar na rotina, foi um semestre de disciplinas que cobravam muito mais que no primeiro semestre. Então já deu aquele choque de que daquele ponto em diante já teria de ter uma visão maior de como seria o restante do curso. Foi quando fiz minha primeira disciplina sobre portadores de necessidades especiais com o professor Eduardo Ravani. Passando por Didática e outra importante disciplina foi a de Organização da Educação Brasileira com a professora Carmenísia Jacobina. Foi um ponto em que deixei de ouvir sobre educação e comecei a discuti-la. Hoje, percebo como esta disciplina foi essencial para compreender como os processos políticos influenciam toda a esfera educacional e a importância de se manter politizado para defender os interesses da educação no país.

Enquanto tudo foi ocorrendo, comecei a notar mais diferenciações entre a forma de dar aula na FE e nos outros locais da universidade. No curso de Pedagogia o professor faz um esforço para questão de decorar quem são os seus alunos. Perguntava-me sobre como estava minha vida, e eram totalmente abertos ao diálogo. Situações da relação professor-aluno que não encontrava no meu curso de Contábeis. Ao mesmo tempo vi uma grande diferenciação no quesito da chamada. Em C. Contábeis, os -professores não davam muita importância a ela. Tinha gente que ate ria da suposta reprovação por faltas, porque era algo que ninguém ouvia falar. E quando cheguei à Pedagogia foi totalmente o contrário. Ela aqui tem um papel de destaque, então tive de me acostumar a correr atrás dela para não receber as temíveis faltas.

Após o segundo semestre de 2009, como eu não iria viajar naquele momento, resolvi fazer as matérias de verão que a faculdade ofereceu na época. Muitos colegas de curso vieram me falar que eu era louco por estar indo a universidade em plenas férias, porém foi um dos momentos que mais me recordo de todos os semestres passados. Cursei as disciplinas Políticas Públicas com o professor Cleyton Gontijo e Sociologia da Educação com o professor Erlando da Silva. A universidade vazia, as salas com maior comodidade. Acaba se criando um clima maior de intimidade entre os alunos e entre os alunos e o professor. Lembro perfeitamente dos trabalhos que apresentei, principalmente, o de Sociologia da Educação sobre a ONG responsável pelas pessoas que são diretamente atingidas pelas construções de barragens pelo Brasil. Era uma instituição que eu desconhecia e que tem um trabalho de grande importância que deveria ser mais divulgado pela mídia.

Terceiro semestre foi muito especial. Por acaso uma colega de me convidou para fazer Projeto três com ela no sábado e eu prontamente recusei, porque já ia a semana inteira para a universidade passar o dia inteiro lá, no sábado eu queria descansar. Mas depois de muito me pedir acabei cedendo e aceitei realizar o Projeto no sábado com a professora Sônia Maris, com certeza a professora mais animada e prestativa que eu já tinha tido aula na universidade. Mal eu sabia que iria realizar posteriormente todos os projetos com ela e mais o Trabalho de Conclusão de Curso. Sua temática da Economia Solidária me chamou muita atenção. E a forma que ela conseguia ligar o conteúdo com a educação, principalmente, as formas de gestão de cooperativas e a funcionalidade nas escolas de imediato já me chamou atenção para me manter naquele tema. Outro fato especial foi à disciplina Ensino de Ciências e Tecnologia com a professora Maria Helena, que deu muito trabalho, mas no final a turma produziu um livro. Algo que em nenhum outro momento no curso tínhamos realmente produzido um trabalho tão complexo e ao mesmo tempo prazeroso.

Entre o terceiro e o quarto semestre de 2010, participei do Encontro Nacional dos Estudantes de Pedagogia (ENEPE), que se realizou na própria Universidade de Brasília. Este trouxe além de debates e oficinas, a diversidade dos outros estudantes de outros estados, assim tornando os debates mais diversificados e consequentemente abrindo minha percepção dos temas abordados a um âmbito que transcendeu a UNB e o Distrito Federal. Dentre os eventos realizados, destaco as mesas sobre o impacto dos meios eletrônicos na educação em crianças e adolescentes, a ética no sistema penitenciário que foi um tema muito diferenciado e que nos trouxe mais um diferente papel do pedagogo fora das escolas regulares. Outro ponto importante foi o debate do deputado Cristovam que lotou a universidade em seu dia. Com

certeza foi um evento que agregou demais a minha formação e que me trás ótimas recordações.

No quarto semestre, iniciei o Projeto quatro e dei continuidade à fase dois do Projeto três. Este momento foi de muito crescimento pessoal e profissional para mim. Pela primeira vez entrei na escola para estagiar e em uma escola com a proposta de uma gestão muito diferenciada. Vivenciei na prática não só a rotina de uma instituição de ensino, mas diferentes formas de se ensinar e gerir uma escola. Foi muito especial aquele momento porque pude vivenciar o curso ali. Sair do papel e da sala da universidade e tirar minhas próprias conclusões de como realmente se dá na prática. Não se tem disciplinas específicas para tudo que ocorre na escola e é ali o momento de visualizar o que ocorre e onde se tem de melhorar. E como meu objetivo era principalmente compreender a gestão da escola e como esta era na prática, casou perfeitamente com os objetivos de Administração das Organizações Educativas que cursei durante este semestre, novamente com a professora Carmenísia Jacobina, me dando bases teóricas para melhor analisar o que vivenciava na escola.

O quinto semestre ficou marcado como o semestre das disciplinas optativas. As obrigatórias estavam terminando e eu precisava de créditos para começar a pensar em formar em três ou três anos e meio. Então optei por algumas disciplinas que não tinham a ver com a temática do Trabalho de Conclusão de Curso, mas que não me arrependo de nenhuma. Como a Uso da Tv e vídeo na escola. Aprendemos a observar melhor não só os programas da televisão, mas vídeos da *internet* também com fins pedagógicos. Foram muitas ideias excelentes criadas, a partir da roda de conversa entre todos da classe que tínhamos em todas as aulas.

Outro ponto interessante deste semestre é que pela primeira vez resolvi fazer uma disciplina novamente no minhocão. Foi mais para lembrar o passado de C. Contábeis. Cursei Introdução a Linguística, na qual discutíamos muito a língua indígena e suas relações com a nossa. Foi bom para observar como as coisas mudaram. Fisicamente falando, o próprio ICC agora possui salas melhores e estrutura que não existia quando eu fazia contábeis. Passeando pela ala norte me via correndo e entrando nos anfiteatros lotados de estudantes para assistir aula, nas quais ao final do semestre o professor sabia o nome de um ou outro aluno naquele mar de cadeiras e gente. Já psicologicamente falando, vi como estava muito melhor do que naqueles tempos. Estava estudando com pessoas que gosto e um curso que me identifico. E ai voltava feliz para a Faculdade de Educação, na qual era tudo completamente diferente. . Entrava na aula de Avaliação nas Organizações Educativas e o professor sabia não



só meu nome, mas onde e com quem eu sempre me sentava. Acho tudo muito válido, pois aumentou o meu vínculo com o professor e sua dedicação com a disciplina.

Outro momento do quinto semestre que destaco foi à fase dois do Projeto quatro, do estágio obrigatório. E foi especial porque eu nunca estudei em escola pública. As únicas vezes que tinha ido nelas não estavam relacionadas à educação em si. Foram na realização do vestibular e nas eleições. Prestei o estágio em uma escola pública do Lago Norte, porém que praticamente todos seus alunos moravam no entorno ou em outras regiões administrativas. E foi muito diferente do outro estágio em todas as formas possíveis. Desde a condição da escola, da falta de materiais, até mesmo das próprias crianças. Elas eram muito mais carentes e necessitadas de atenção do que as da outra instituição.

Ali percebi que a profissão de professor vai muito além de ensinar os conteúdos básicos requeridos em cada ano letivo. As crianças direcionavam muito mais suas afetividades a minha pessoa. E conversando com elas ia descobrindo que tinham problemas familiares ou outros problemas de vários tipos que não recebemos na universidade um treinamento de como agir nestes casos, além de que eram tão variados que dificultava uma busca por embasamento, já que tudo acontecia em tempo real na sala de aula. Até mesmo a espera das crianças pela merenda era algo que me chamava muita atenção, pois algumas não tinham comido nada o dia inteiro. É uma realidade que estava totalmente alheio e que o estágio me mostrou de forma muito vívida e que nos politiza ainda mais a querer transformar aquela realidade. A dar uma aula de maior qualidade e valorizar o trabalho daqueles profissionais que estão ali na batalha diária por aquelas crianças.

Foi daí que partiu minha grande premissa para Trabalho de Conclusão de Curso. Após verificar como se dava a gestão de uma escola que segue princípios da economia solidária, que aprendi durante todos os Projetos três e quatro com a professora Sônia Marise e observar uma escola pública fui verificar em que pontos a gestão baseada na autogestão e em outras formas diferenciadas de gestão poderia auxiliar a instituição pública a melhorar seu desempenho e dar maior valor ao espaço da escola.

Na escola com gestão diferenciada, observei grande interação entre todos os profissionais, pais e até mesmo os pequenos alunos. Enquanto que a escola pública que estagiei estava estagnada na filosofia da hierarquização e nos papéis sociais estáticos. Buscando formas de envolver todos os atores da escola em se tornarem mais ativos no papel de darem opiniões e estarem presentes nas decisões da escola. Os professores da instituição pública chegavam a se denegrir na frente de todos em pleno intervalo das aulas, demonstrando

uma falta de união que pode acarretar em perda de qualidade do ensino para as crianças, no piorar do ambiente dos profissionais da escola e no próprio desenvolver do trabalho pelos gestores da instituição.

Poder analisar também o papel que a criança possui dentro das instituições. Enquanto que na primeira fase do projeto, a escola propiciava uma grande variedade de possibilidades para que as crianças pudessem interagir com a gestão, com os professores e funcionários de uma forma tão direta e eficaz, como esta gestão poderia estar influenciando positivamente aquelas crianças. Enquanto que na segunda fase do projeto quatro, a escola pública não permitia aberturas para a participação infantil nem mesmo em tarefas básicas de rotina em sala de aula. Sempre as considerando como passivas e desobedientes. Assim, no sexto semestre esta temática foi desenvolvida na problematização do meu Trabalho de Conclusão de curso.

Após a realização do quinto semestre, participei do Encontro Nacional dos Estudantes de Pedagogia em João Pessoa, Paraíba. Foi muito válido pelos ótimos debates que tivemos. Quando reunimos em uma sala experiências de diversos lugares do país, observamos como o Brasil é um país extremamente complexo. Assuntos que considerava que eram de consenso mútuo se transformavam em debates fervorosos e que ao final explicitava-se um alto nível de conhecimento. Creio que participar destes eventos deveria ser mais incentivado por toda universidade, pois é muito enriquecedor.

Sexto semestre foi praticamente uma preparação para o próximo. Iniciei uma leitura mais centralizada para a formulação da corrente teórica do meu TCC e fui completando os créditos que, cada vez mais rapidamente, iriam se esgotando. Consegui participar do último semestre da matéria Psicologia Social na Educação, com a professora Teresa Cristina e acrescentou bastante a minha formação. Ela me trouxe conceitos fundamentais para perceber como o indivíduo exerce seu papel em sociedade e sua percepção de como seus atos e o meio podem interferir em todos a sua volta.

Sétimo semestre é o meu último semestre no curso de Pedagogia na Universidade de Brasília. Sobraram poucas disciplinas a serem realizadas e um sentimento nostálgico dos tempos que passei aqui começa a me perturbar positivamente. Hora de juntar os amigos e observar as fotos tiradas no primeiro semestre. Visualizando quem desistiu do curso, quem ficou mais atrasado e quem vai estar juntos na formatura, o Trabalho de Conclusão de Curso começa a ficar pronto, percebemos o tanto que foi estudado. Começamos a rir das terríveis greves que na época davam um desespero e um questionamento se algum dia iríamos nos

formar. Começo a lembrar as disciplinas que foram essenciais para minha formação e como valeu a pena as experiências nas escolas, para que no final o Trabalho de Conclusão de Curso desse certo e o curso tenha esse valor próprio e único.

Alguns professores ficam mais destacados do que outros nas lembranças. Além da identificação com as disciplinas, as personalidades individuais deles também influenciam. Pessoas que às vezes em pequenos comentários em meio às aulas, fazem aquela diferença que você tanto esperava na aula. Funcionaram como um estímulo para seguir a vida acadêmica. Ou de pelo menos, não parar de estudar.

Poder analisar essas diferentes gestões e as experiências que tive nas escolas será o trabalho ideal para fechar meu curso. Foi o que mais me interessou no curso e poder chegar às escolas e ver que é mais instigador do que imaginava nas aulas é muito animador. Mesmo tendo sido bem mais complexo do que imaginei inicialmente, considereirei todo o processo extremamente enriquecedor. Foi uma mistura de emoções muito grande que com certeza levarei comigo para além deste trabalho.

Fico muito contente em analisar que o curso de Pedagogia e a própria UnB deixaram de ser um conjunto imenso de prédio na L2 Norte para se tornar uma parte da minha vida. O local em que entrou um garoto outrora desconfiado e saiu um homem realizado pela escolha que fez.

**SEGUNDA PARTE:  
CONCEITO DE GESTÃO E VIVÊNCIAS NAS ESCOLAS**

## 1. GESTÃO ESCOLAR

Gestão é um conceito que se transformou constantemente no último século. Para Libâneo (2008), a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo basicamente, os aspectos gerenciais e técnico administrativo. Assim, caberia a ela gerir através da tomada de decisões racionais e na constante busca por dados relevantes para contribuir para seu próprio desenvolvimento e satisfação de todos os envolvidos por ela, desde funcionários, proprietários até mesmo aos que recebem seus serviços direta e indiretamente.

A gestão vem se destacando no contexto educacional. Com as mudanças de paradigmas que foram ocorrendo, onde houve a crescente valorização da participação de todos os atores das instituições nas decisões buscando resultados positivos mais consistentes e democráticos. Assim, o conceito de gestão está diretamente ligado ao da democratização do processo pedagógico.

Para melhor comparação entre os modelos de gestão que constarão neste trabalho, um recorte histórico se faz necessário para se entender o atual modelo existente e assim observar no continuar do trabalho se este se faz realmente válido na prática.

Na tentativa da construção de uma sociedade mais democrática e estruturas administrativas mais descentralizadas e desburocratizadas, as ciências sociais tiveram um papel muito forte no Brasil. Ele trouxe termos como: gestão, autonomia e a ideia de maior participação da comunidade para a construção e execução de projetos.

De acordo com Lück (2005), o ano de 1980 é muito importante, pois é quando o movimento pela descentralização e da democratização das gestões escolares é iniciado. Deste momento em diante, surgiram reformas educacionais e legislativas, aumentando a força do movimento de democratização da gestão escolar na expectativa de maior qualidade educativa.

A Constituição Federal brasileira, aprovada no ano de 1988, vem para estabelecer princípios para a educação brasileira, como os de: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, e gestão democrática. Em seus artigos 205 e 206, ela nos coloca que a educação brasileira se torna direito de todos e dever do Estado e da família, e que deveria contar com a participação sociedade. Assim, formando o cidadão socialmente responsável e intelectualmente pronto para o mercado de trabalho.

No ano de 1996, como lei complementar da educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) estabeleceu e regulamentou diretrizes gerais para a

educação no Brasil e seu sistema de ensino. Para cumprir o artigo 214 da Constituição Federal, a LDB coloca a elaboração do Plano Nacional de Educação – PNE (art. 9º), resguardando os princípios constitucionais e, inclusive, o da gestão democrática. Ela também amplia o rumo da democratização ao ter em inciso I artigo 13, a possibilidade da participação da comunidade no projeto da proposta pedagógica da escola e, no artigo 15 do mesmo inciso, existe a conquista da autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares.

Neste momento, de acordo com a autora Lück (2000), a escola começa a proporcionar para que os educandos se tornem cidadãos mais ativos na comunidade onde vivem. Dando-lhes instrumentos para que estes possam compreender o espaço geográfico onde estão inseridos e as suas diversidades de relações. A escola sendo vista não mais como algo imutável, e sim uma instituição viva, onde todos podem ter sua parcela de participação.

A elaboração do PNE visou elucidar problemas que se referentes às diferenças socioeconômicas, políticas e regionais. Como também às problemáticas que se referem à qualidade do ensino e à gestão democrática. O PNE trata dos diferentes níveis e modalidades da educação escolar, bem como da gestão, do financiamento e dos profissionais da educação. Ele foi aprovado em 2001 (Lei nº 10.172/2001), e trouxe diagnósticos, diretrizes e metas que devem ser devidamente analisados para que auxiliem no processo de democratização da educação no Brasil.

E assim chegando ao conceito de gestão atual na educação. Que veio de um novo entendimento da condução das organizações. Ele surge para superar os antigos limites existentes na administração escolar. Agora a gestão esta associada ao aprimoramento da democratização do processo pedagógico levando a participação consciente de todos em decisões necessárias e no compromisso coletivo de resultados educacionais mais efetivos.

Segundo Lück (2000, p. 11), a gestão escolar se constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. Porém, quando falamos de gestão escolar, não se pode focar unicamente em uma determinada forma de organização e racionalização do trabalho realizado na escola. Devemos considerar também uma constante renovação de dispositivos de controle. Assim, garantindo níveis mais amplos e

democráticos de governabilidade do ambiente escolar. O gestor não pode se manter em papel passivo ou com conceitos imutáveis. Conforme nos coloca Valérien (1993, p. 15),

[...] o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da idéia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão.

Ele deve repensar constantemente fundamentos da educação e da forma de gerir a escola. Vinculando a necessidade de maior participação de toda a esfera que engloba as dimensões: pedagógica e política, as inserindo na esfera da questão administrativa, assim tornando as decisões mais democráticas e de maior consenso pelos participantes.

Desta forma, a gestão educacional deve abranger além das questões administrativas: a democratização do processo de ensino e dos projetos político-pedagógicos e a percepção da instituição como algo em constante transformação e que necessita ser entendida e analisada individualmente.

## **1.1 TIPOS DE GESTÃO ESCOLAR**

### **1.1.1 Gestão Democrática**

Com a aprovação da LDB 9394 em 1996, se estabeleceu no Brasil a democratização da gestão escolar. Este tipo de gestão tem como premissa a participação das atividades escolares pelos pais, professores, funcionários e também dos alunos. Todos unidos com a preocupação de aperfeiçoar a escola e sua funcionalidade para que esta reflita em melhor ensino e vivência dos alunos.

A educação se torna o grande foco, e todos os envolvidos devem estar vivenciando a instituição para que o modelo seja plenamente funcional. A presença da comunidade na escola se torna tão importante como a do professor, pois ela pode colocar também em pauta nas questões escolares, suas próprias dificuldades e posicionar os jovens a realidade em que vivem. Assim, a escola assume o papel de também formar para a cidadania, e, para isso, ela deve dar o exemplo. A gestão democrática da escola é se torna um passo importante para o aprendizado da democracia.

Para que esta gestão seja uma real democracia e que possua vínculos verdadeiros com a comunidade, VEIGA (2001:51) nos coloca como sendo de grande importância o rompimento com as estruturas mentais e organizacionais fragmentadas, fazendo com que

ocorre maior interação com a comunidade. Assim como definições claras e princípios e diretrizes contextualizadas, que projetem o vir-a ser da escola dando maior envolvimento e vontade política a comunidade escolar para criar a utopia pedagógica que rompe com o individualismo e estabelece a parceria e o diálogo franco. Privilegiando o conhecimento da realidade escolar baseado em diagnóstico. Este sempre atualizado e acompanhado para análise e avaliação, muito importantes para criar soluções às situações problemas da escola, dos grupos, dos indivíduos. Finalizando com um planejamento participativo que aprofunde compromissos e estabeleça metas claras e exequíveis. Crie consciência coletiva com base nos diagnósticos: geral, das áreas, por componentes curriculares, por setor escolar, por grupos de professores, por pessoas nos grupos.

Dentro da gestão democrática na escola, temos alguns componentes básicos como: a constituição do Conselho Escolar; a elaboração coletiva do Projeto Político e Pedagógico (PPP); a comunidade como órgão de participação e de fiscalização da verba da escola; a divulgação e transparência na prestação de contas da instituição; a avaliação institucional da escola; e a eleição direta para o cargo de diretor (a).

O Conselho Escolar (CE) se forma a partir de um colegiado, formado por pessoas de todos os segmentos da comunidade escolar. Ele tem a função de gerir coletivamente toda a instituição. Com o suporte da LDB, em sua lei nº 9394/96 no artigo 14, ligado a Gestão Democrática, em seu inciso II – "participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes", assim, o conselho deve ser implementado para que se tenha uma gestão democrática.

Antunes (SEED, 1998) aponta alguns parâmetros importantes a serem considerados para que este Conselho Escolar consiga cumprir com sua função:

- A natureza do Conselho Escolar deve ser; deliberativa, consultiva, normativa e fiscalizadora.
- Atribuições fundamentais do Conselho Escolar: A elaboração de seu regimento interno. Todas as etapas necessárias para a criação do projeto político-pedagógico da escola. A criação e manutenção de mecanismos para a participação da comunidade escolar. O conselho também deve definir e aprovar a aplicação financeira da escola e estar em sincronia com outras instancias democráticas, como conselhos regionais, municipais e estaduais, a fim de acompanhar e participar das políticas educacionais.



- Normas de funcionamento: O Conselho Escolar deverá se reunir periodicamente, conforme o calendário e as necessidades da escola. Visando a continuidade dos trabalhos planejados e se estes estão de acordo com os objetivos iniciais e finais.
- Composição: Todos os segmentos da comunidade escolar poderão estar representados no CE, mantendo a paridade (número igual de representantes por segmento); tendo como o papel de diretor o membro nato do conselho.
- Processo de escolha dos membros: A eleição dos membros do conselho e de seus suplentes deverá ser feita na própria unidade escolar, por votação direta, secreta e facultativa.
- Presidência do Conselho Escolar: Qualquer membro participante do conselho poderá se candidatar e ser eleito como presidente, desde que esteja em pleno gozo de sua capacidade civil.
- Critérios de participação: Podem participar do Conselho com direito a voz e voto os membros eleitos por seus pares; representantes estudantis a partir da 4ª série ou com mais de 10 anos, salvo nos assuntos que sejam restritivos aos que estiverem no gozo de sua capacidade civil. Também poderão participar das reuniões, porem sem o poder de voto, os profissionais de outras secretarias que tenham relação com a escola, grêmios estudantis e membros da comunidade.
- Mandato: Período de um ano, com direito à recondução.

O PPP também é de muita importância na gestão democrática. Por isso, possui suas leis para assegurá-lo. Na própria Lei de Diretrizes e Bases, em seu Artigo 12 nos coloca: "Os estabelecimentos de ensino (..) terão incumbência de: (Inciso I:) elaborar e executar sua proposta pedagógica". Dando sequência no Artigo 13 das incumbências dos docentes: "participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino"; e o Inciso II completa: "elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino".

Nos documentos oficiais, não se tem a obrigatoriedade da questão 'política' na formação do PPP. A lei da abertura para que a criação do documento seja um documento técnico, sem que se tenha a discussão de seus dispositivos ou até do seu propósito, podendo se tornar algo meramente técnico, visando uma obrigatoriedade legal, longe do que se é esperado dele.

Para que o Projeto Político-Pedagógico seja realizado plenamente, com a ativa participação da comunidade, e que sua implementação esteja de acordo com a realidade

escolar, devemos primar por critérios como a comunicação eficiente, pois o projeto deve ser de fácil compreensão e com propostas realizáveis. A adesão voluntária e consciente ao projeto, que ao se integrar a comissão pela realização do projeto, os envolvidos devem ter plena consciência de suas responsabilidades e do envolvimento necessário. Pelo suporte institucional e financeiro, para que o projeto esteja dentro da realidade da instituição e o controle, acompanhamento e avaliação do projeto. Uma permanente observação da realidade e do desenvolver dos projetos é fundamental para a avaliação dos objetivos propostos.

Na Gestão Democrática, a escolha do diretor só é possível após a elaboração do Projeto Político-Pedagógico. A comunidade através de eleição, escolhe aquele que julga ser o mais capacitado para implementar o PPP. Porém, esta não é a única forma de escolha que ocorre no Brasil. Também existem formas diretas de escolha, que são: nomeação, concurso, carreira, eleição e esquema misto. (SEED,1998 p. 69).A escolha para o cargo de diretor nas escolas sempre foi um assunto muito debatido e polêmico, sendo muito discutido tanto nas escolas quanto entre especialistas da educação.

A gestão democrática faz esta busca pela participação coletiva. Embora as eleições se apresentem como uma forma legítima de democratização da escola é sempre necessária compreender que ainda existem vícios e limitações de uma sociedade de classes, com interesses variados. A eleição, por si só, não garante uma democracia plena. A comunidade tem que se fazer participante para que esta democratização seja efetiva. Quanto maior a participação, maiores são as possibilidades de acerto nas decisões a serem tomadas e efetivadas na escola. Associar à noção de gestão como resultado de ações coletivas, contrariando a lógica cartorial e hierárquica vigente na gestão de algumas escolas públicas. Não se muda a cultura escolar sem o debate e o trabalho coletivo, com discussões conjuntas na busca de resolução de problemas, de modo participativo.

A escola também tem em seu papel o objetivo de formar indivíduos participativos e críticos com a realidade em que vive. A organização estudantil adquire grande importância para o interesse dos alunos nas políticas da escola, e dando início a uma visão política mais ampla, que englobe toda sua vivência. Os grêmios escolares podem possuir uma importância na formação do indivíduo uma vez que constitui uma "instância onde se cultiva gradativamente o interesse do aluno, para além da sala de aula" (VEIGA, 1998, p. 113).

Desta forma, o grêmio estudantil abre a possibilidade para que o aluno possa ter maior consciência das políticas internas da escola e também pontuar suas inquietações e sugestões para a melhoria da instituição. Como um laboratório, que possibilita que os estudantes se

iniciem politicamente unido a um conhecimento de organização política e de busca pelos direitos a eles concedido.

Instituído legalmente por meio da Lei nº 7.398/85, o grêmio estudantil tem nesta lei que a sua criação e organização é um direito dos alunos. Essa lei caracteriza-o "como órgão independente da direção da escola ou de qualquer outra instância de controle e tutela que possa ser reivindicada pela instituição" (VEIGA, 1998, p. 122).

Assim, na luta pela autonomia da unidade escolar, pela democratização da educação e, conseqüentemente, pela construção da gestão democrática, a escola precisa garantir a autonomia dos estudantes para se organizarem livremente através de grêmios estudantis participativos e críticos, que atuem de forma efetiva nos processos decisórios da instituição, possibilitando o desenvolvimento de uma verdadeira ação educativa.

Outro ponto de grande importância para que uma gestão ocorra de forma plenamente democrática é a sua autonomia. Tanto na elaboração de projetos, como na escolha de prioridades a serem elencadas pela instituição, em uma escola democrática, os envolvidos na vida escolar tem que possuir voz ativa, liberdade e autonomia para realizar suas escolhas, dentro da realidade civil e da legislação vigente.

A autonomia é a possibilidade e a capacidade de a escola elaborar e implementar um projeto político-pedagógico que seja relevante à comunidade e à sociedade a que serve. (NEVES, 1995, p. 113). Ela também pode ser entendida como a capacidade das pessoas autogovernar-se. Nas palavras de Libâneo (2001, p. 115),

“Numa instituição a autonomia significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros”

Na escola, significa que a instituição pode traçar seu próprio caminho, englobando professores, alunos, funcionários, pais e comunidade. Todos unidos no sentimento de corresponsabilidade pelo êxito da instituição e melhor qualidade de ensino.

Ao discutir a autonomia da instituição escolar, Veiga (1998) coloca quatro dimensões básicas que devem se relacionar e articular para que a escola possua um correto funcionamento. A dimensão da autonomia administrativa; que estaria ligada a possibilidade da elaboração e gestão de seus planos, programas e projetos. A dimensão da autonomia jurídica; dizendo respeito à possibilidade de a escola elaborar suas normas e orientações escolares em consonância com as legislações educacionais, como, por exemplo, matrícula,

transferência de alunos, admissão de professores, concessão de grau. Sua dimensão da autonomia financeira; onde refere-se à disponibilidade de recursos financeiros capazes de dar à instituição educativa condições de funcionamento efetivo e a dimensão da autonomia pedagógica; que consiste na liberdade de propor modalidades de ensino e pesquisa. Está estreitamente ligada à identidade, à função social, à clientela, à organização curricular, à avaliação, bem como aos resultados e, portanto, à essência do projeto pedagógico da escola. (VEIGA, 1998, p. 16-19)

A presença de princípios de autonomia na fundamentação da gestão escolar esta garantida na Constituição Federal do Brasil de 1988, em sua lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 diz:

Os sistemas de ensino assegurarão, às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada às normas gerais de direito financeiro público dos Estados.

A autonomia é progressiva, e não total. Tanto a rede de ensino pública como a privada devem cumprir as exigências da Constituição Federal, que cria normas gerais visando à qualidade do ensino no país. A ênfase na autonomia da unidade escolar é pautada na condição de que cada escola possui suas singularidades, assim requer ações e projetos que se enquadrem em sua realidade e na da comunidade onde se localiza. Portanto, a autonomia na escola representa uma união de esforços entre governo e escolas para que assim a escola possa superar suas dificuldades e melhorar a os resultados acadêmicos.

### **1.1.2 Gestão compartilhada**

A Gestão Compartilhada, Lei numero 4.036 de 2007 é o modelo de gestão encontrado nas escolas da rede pública do Distrito Federal. Nesta forma de gerenciamento, as equipes que vão gerir as instituições educacionais, diretor e vice-diretor, são escolhidas tendo como base critérios técnicos unidos com a participação da comunidade escolar através de eleições.

Os candidatos aos cargos de diretor e vice-diretor tem que passar por uma avaliação composta por: prova objetiva e análise de títulos, além de ter de elaborar um plano de trabalho, e este sendo submetido à aprovação da comunidade escolar.

- **Objetivos**

De acordo com a legislação vigente, dentre os objetivos principais da Gestão Compartilhada estão à garantia da autonomia das instituições educacionais no que lhes couber pela legislação vigente e também de assegurar a transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos. Além de implementar e executar as políticas públicas de educação. Assim, assegurando a qualidade e a responsabilidade social de todos os envolvidos.

O Distrito Federal adotou esta forma de gestão alegando ser uma forma mais eficiente para a execução das políticas de educação, e que esta asseguraria a qualidade de ensino e a responsabilidade social. Ela é associada a um novo sistema de seleção de dirigentes das instituições de ensino, o PDAF - Programa de Descentralização Administrativa Financeira.

Porem existe órgãos contra esta forma de gerenciamento. O Sindicato dos Professores do Distrito Federal (SIMPRO-DF) se posiciona contra esta forma de gestão, alegando que ela em sua prática, não se faz democrática. O sindicato defende a gestão democrática, pois acredita que a eleição direta sim, é a forma mais oportuna e viável para que as comunidades escolham os diretores de suas escolas. A aferição do conhecimento técnico em administração, que é feita na gestão compartilhada, não poderia ser de maior importância do que a capacidade política e de liderança que outro candidato escolhido pela comunidade possa ter. Um candidato com maior identificação com a comunidade poderia perder o cargo para outro de menor identidade, porem melhor currículo e capacitação.

O próximo capítulo do trabalho ira trazer as reflexões sobre as gestões das instituições observadas. Análises sobre sua influência na rotina da escola e as intervenções pedagógicas realizadas para demonstrar a importância de uma gestão democrática na escola.

## **2. REFLEXÕES GERAIS SOBRE A FORMA DE GESTÃO DA ESCOLA**

### **2.1 Caracterização da primeira escola: Gestão Democrático-Participativa**

A primeira escola analisada possui sua gestão baseada nos princípios da gestão democrática e participativa, mantida através de uma associação dos pais. Ela deu início a suas atividades no ano de 1982, como resultado de discussões continuadas de um grupo de pais, acadêmicos e profissionais da educação que não estavam satisfeitos com a educação oferecida pelo sistema convencional.

Em sua essência, ela busca fugir de fórmulas educacionais prontas, cartilhas antiquadas e partir a criação da educação a partir dos interesses das crianças. Assim, estimulando o desenvolvimento, a autonomia, capacidade crítica, à liberdade e à cooperação das crianças.

Inicialmente ao chegar à escola, a primeira impressão que se tem é o seu aspecto físico. A entrada se dá através de um portão simples que dá diretamente em um amplo espaço físico de grama e terra, somente depois deste que vêm as salas de aula. Tem-se a impressão de se estar no local errado, pelo grande terreno vazio, porém ao adentrar mais no terreno temos as acomodações onde a escola realmente se localiza.

As salas são em formato de casas, e não existe um número ou nome específico para elas, elas são conhecidas pelas cores, e cada cor possui uma determinada turma. Essa determinação, e as próprias cores foram estipuladas e coloridas pelos pais dos alunos, em um mutirão realizado na escola. Adentrando as salas, é percebida uma boa estrutura, compostas por banheiro individualizado a cada turma, estante repleta de livros, um colchonete redondo com várias almofadas onde as crianças deitam, brinquedos e vários materiais pedagógicos para a realização das atividades de aula. Outro ponto especial a ser levantado é a contínua manutenção da limpeza das salas de aula. Como a escola possui a política de permitir que o aluno corra pela terra, pelos parquinhos, se criou a norma de que a criança chega à sala de aula e deixa o calçado lá, e aí ela está liberada para correr. Acarretando em que a criança suja o pé e traga para a sala de aula areia e terra, então sempre nos intervalos das aulas, se tem uma rápida limpeza do chão da sala.

A escola também possui um espaço coberto para atividades fora de sala de aula, que é muito importante, pois todo dia existem atividades dentro e ao ar livre. Além do grande

espaço com terra e grama já mencionado em frente à escola, onde as crianças possuem total liberdade para correr e até mesmo subir nas árvores.

Um fato que se destaca na escola é o modo como os atores sociais interagem dentro da escola. Em todos os momentos em que foi solicitada a conversa com a diretora responsável pela instituição, à resposta sempre era somente pelo nome dela. Em nenhum momento observei conversas em que os funcionários não se reconheciam pelos nomes, e não pelos seus papéis como: “diretora”, “servente” ou “professora”. A comunicação era de forma mais indireta e totalmente natural. Os pais ao chegar à escola mantinham este mesmo modo de agir, todos conversavam com os funcionários sempre pelos nomes, todos pareciam se conhecer e realmente possuir apreço um pelo outro, até mesmo na hora de entregar seu filho em sala de aula, alguns pais sabiam os nomes de todos os colegas de classe dos filhos.

O ambiente da escola era bastante calmo. Os funcionários mantiveram o foco no trabalho, ao tempo em que vários outros estudantes de vários cursos, até mesmo da própria Universidade de Brasília, observaram e buscavam informações do local.

Inicialmente as instalações da diretoria e da secretaria aparentam ser bastante simples. Possuíam poucos computadores ligados à internet, o mínimo para manter a escola em funcionamento. Porém após a observação da escola, ficou claro que não se passava de um olhar capitalista dentro da instituição. A escola tem tudo que é necessário para realizar seu trabalho. A escola prima pelo simples e eficaz, e realmente ela se faz valer de tudo que possui.

## 2.2 Considerações sobre a gestão da instituição

Foi muito positiva a experiência de estar observando este modelo de gestão. Um modelo mais humano e que pelas minhas conclusões consegue trazer os pais e profissionais para debaterem os temas escolares de forma verdadeira e consciente.

A escola possui dentro de seu modelo de gestão, varias comissões e grupos que dividem o trabalho e auxiliam na gestão geral da instituição. Desde a participação dos pais, dos funcionários e ate mesmo dos alunos. Todos participando do processo, o que torna a instituição mais unida e trás resultados mais positivos.

A gestora realizava seu papel de gerir a instituição, porem sem se valer de métodos autoritários e de mão única. As assembleias realmente se faziam funcionais e participativas enquanto que as comissões sempre tinham voluntários para preencher suas vagas. Os pais eram muito participativos em todo processo, desde as votações, e no cotidiano da escola, sendo reconhecidos prontamente pelos funcionários e professoras da escola.

O método de gestão é capaz de manter a escola em bom estado de conservação, com materiais pedagógicos em dia, materiais de limpeza também estavam sempre presente em qualquer momento que foram necessários. Existiam alguns problemas estruturais, mas mínimos, não influenciando negativamente o exercício das aulas.

Não foi observado em momento algum funcionário reclamando de problemas relacionados à gestão como: atrasos salariais ou por falta de algum instrumento que auxiliaria a pratica das aulas ou na manutenção da escola.

A direção também se mostrou capaz de unir os pais para solucionar problemas maiores da escola. Como mutirões para a pintura das classes e concertos de mesas em geral. Assim como a união destes para a realização de festas da escola para arrecadar mais fundos para a compra de mais materiais pedagógicos. ,

A escola não tem a mentalidade de se expandir fisicamente, tem seu numero máximo permitido de alunos em sala de aula e não pensa atualmente em construir mais salas. Seu projeto de expansão é em um trabalho conjunto com a Universidade de Brasília, que quer implementar o mesmo modelo pedagógico e de união com os pais em uma ou duas turmas em escolas publicas de Brasília, tendo como apoio um Projeto quatro no curso de pedagogia na universidade.



Alguns pontos que se destacaram na instituição e que merecem ser relacionados:

- **Cooperação:** Todos os pais que matriculam seus filhos na instituição já carregam em comum o desejo por mudanças, por um modelo educacional diferenciado. Então facilita todo o processo de cooperação dentro da escola. Conversando com pais e com a direção, fico sabendo que estes são bastante presentes na escola, e um exemplo de cooperação ativa na entidade foi o mutirão de pais que pintaram toda a escola.
- **Autogestão:** Nos moldes da escola, todos os pais têm o direito de participar de assembleias que norteiam o futuro da escola. Os funcionários também possuem voz ativa, não somente nas assembleias, como no cotidiano da instituição. Todos se tratam de forma muito direta e franca, sem comentar posições hierárquicas, mas sim pelos nomes. Nas votações em aberto, todos possuem igualdade de valor no voto e nas opiniões que quiserem proferir.
- **Dimensão Econômica:** A escola não possui o pensamento capitalista do lucro exacerbado. Com estrutura simples, porem totalmente propicia para desenvolver um ótimo trabalho pedagógico, a escola tem em seus associados taxas que visam à viabilidade econômica de sustentação da escola e não de altos lucros em torno de sua pedagogia diferenciada.
- **Solidariedade:** Percebi a solidariedade como uma parte muito importante no currículo com as crianças. Estas são sempre motivadas a abrir um dialogo e repartir o que trouxe de casa com seus colegas. Na pratica realmente funciona, vi em vários momentos crianças muito mais solidarias e com um olhar mais voltado ao outro que em outras instituições.

A escola realmente realiza um trabalho de alto nível e que vale a pena ser incentivado e seguido. Uma instituição que consegue trabalhar os assuntos pedidos em sala de aula ao mesmo tempo em que constrói no aluno um inicial pensamento critico e social que com certeza trará benefícios no avançar dos anos. Mesmo a escola não tendo em sua composição claramente os princípios da economia solidária, estes são bastante visíveis em vários momentos de atuação da escola.

### **2.3 Considerações gerais sobre as aulas da escola**

Ao longo das vivências em sala de aula, percebi que a gestão da escola influencia diretamente o trabalho pedagógico desenvolvido em sala de aula. As crianças participam ativamente das aulas, pois percebem que seus interesses refletem no que irão aprender na sala.

Em um trabalho pedagógico que dá uma atenção especial a leitura e ao erro construtivo. O desenho também tem um papel fundamental no trabalho exercido em sala de aula. A criança sempre é motivada a produzir e através destas produções se tem o norteamento das aulas e das melhores formas de ensiná-las.

Através de uma liberdade que não presenciei em nenhuma outra instituição, mesmo durante as aulas as crianças tem a possibilidade de escolha em alguns aspectos. Tudo em sala de aula se dá através de votação e conversa. Em nenhum momento foi observado à professora exercendo um papel dominante e excludente. Até mesmo nos momentos em que alguma criança se exaltava, tudo era resolvido com muita calma e naturalidade, trazendo as outras crianças para analisarem a situação.

Até mesmo em um momento de maior contato entre dois alunos, um terceiro veio interceder entre os dois e os lembrou de que tudo lá deveria ser resolvido através da conversa. Cheguei a considerar que era um caso isolado, porém em outras oportunidades tbem foi observado crianças discutindo e conversando durante as atividades realizadas no parquinho da escola, tentando um entendimento entre elas mesmas.

Também ficou muito claro como a relação entre as crianças e os funcionários da instituição é muito mais próximo e menos burocrático que em instituições regulares. As crianças também os chamam pelos seus respectivos nomes, sem fazer distinção de cargo ou hierarquia.

O conteúdo dado em sala de aula realmente vai de encontro com o que os alunos colocam em pauta nas discussões que ocorrem durante o dia de aula. Aulas de astrologia, até mesmo do funcionamento do governo; papel de deputados, senadores e o presidente da república.

## **2.4 Intervenção pedagógica em sala de aula**

As oficinas foram pensadas e realizadas para se confirmar as observações em sala de aula. Constatar se realmente aquele modelo de ensino e de gestão influenciava na maior autonomia das crianças e em sua capacidade de organização e democracia em seus pequenos grupos.

### **1º Intervenção pedagógica: A criação de novas leis para a sala de aula**

Junto com a professora da instituição, pedimos para os alunos se juntarem e criarem uma lista de regras básicas para que a aula ocorra da melhor forma possível. Seria a “constituição federal” da turma, trazendo princípios de gestão democrática para a realidade das crianças.

A sala sentou em roda e, com cada um falando na sua vez, fomos anotando quais as regras que eles queriam que tivesse em sala. Após este momento, colocamos a turma em roda e iniciamos uma votação, regra por regra, colando para os alunos que somente as 10 mais votadas seriam as escolhidas.

A sala de aula conclui como as 10 regras básicas:

- 1º Não falar na vez da pessoa.
- 2º Usar o banheiro corretamente
- 3º Não empurrar
- 4º Cuidar da natureza
- 5º Não machucar as pessoas
- 6º Não gritar em sala de aula
- 7º Resolver os problemas conversando.
- 8º Cuidar de suas coisas
- 9º Cuidar dos Livros
- 10º Correr e gritar somente do lado de fora da sala.

A atividade foi muito positiva. Toda a turma participou ativamente, sentados em roda e, com cada um falando na sua vez, as leis começaram a surgir. A votação ocorreu muito bem.

As crianças são bem espertas e realmente conseguem perceber que seu voto faz a diferença na votação, então tinha vezes que elas pensavam bem antes de levantar o braço para votar. Seguiam a ordem e em poucos momentos interrompiam enquanto outro colega de turma falava.

## **2º Intervenção pedagógica: A criação de um Estado dentro da Sala de aula.**

Esta atividade ocorreu em um momento muito interessante. Não estava nada programado, porém ao conversarmos sobre como funciona nosso modelo democrático de gestão do país, as crianças ficaram muito animadas e resolveram criar um próprio país em sala de aula.

Elas foram colocadas na mesa e cada uma desenhou qual seria a bandeira da sala de aula. Após muitos desenhos e explicações de como é feita uma bandeira, e a explicação dos símbolos que existem em uma, tivemos a votação para a escolha da bandeira que representaria a turma.

Após a votação encerrada. Os alunos queriam mais, e resolveram fazer votações de quem seria o presidente, os senadores e os deputados da sala. Após tudo devidamente votado, e as crianças assumirem seus cargos, a aula correu normalmente. Até o momento em que uma criança gritou, e foi contra uma das regras instituídas pela turma. Esta acabou indo para um tribunal que improvisamos na sala de aula. Tudo em um clima bem descontraído ficou claro que as crianças gostam de criar as leis, porém não gostam de condenar um amigo de classe. Este teve que lembrar qual eram as regras da sala e no final a votação liberou o garoto do castigo.

Novamente ficou muito fácil observar como as crianças possuíam grande desenvoltura e autonomia em sala de aula. Todo este processo de mudança de locais na sala e votação ocorreu de forma muito fluida e calma. Poucos gritos e manifestações que iam contra o evento.

## **3º Intervenção pedagógica: A Bolsa do Livro**

Um grande ponto forte da escola é a leitura. As crianças realmente gostam muito da hora de leitura. Então para incentivar ainda mais, foi criada a Bolsa do Livro.

A atividade consiste em que a criança que quer levar o livro para casa se candidata a levar a bolsa para casa, e ela leva o livro que quiser da estante. Não existe a obrigatoriedade de se candidatar a levar a bolsa nem no livro a ser levado. Tudo é por conta da própria criança.

Após unir os alunos que se candidataram, ocorrem duas formas de seleção da criança. Uma por meio da sorte, pois as crianças também gostam de escolhas que tenham em sua composição musicas, ou em consenso entre as crianças.

Fizemos de ambas as formas, em um dia tiramos na sorte, e em outro dia entramos em um consenso com as crianças. Pois um dos alunos não tinha conseguido tanto vencer na brincadeira lúdica que a escola fez na tarde, como em outra escolha feita em sala de aula. Então ele realmente queria levar a Bolsa neste dia. Abrimos o debate e depois de muita conversa com as crianças, o aluno pode ficar com a bolsa aquele dia.

Esta atividade mostrou bastante como as crianças são abertas ao diálogo e a resolução pacífica. Tudo sendo bem discutido. As crianças ouviam e concordavam ou não com nossos argumentos. No final, com o consenso, a conversa e o entendimento prevaleceram.

O trabalho pedagógico realizado na escola é de uma qualidade muito alta. Este trabalho de ligação entre os ensinamentos escolares regulares em sincronia com uma iniciação a princípios de democracia e autonomia fica evidenciado que aquelas crianças conseguem absorver estas noções e se portar como indivíduos de maior idade e responsabilidade dentre eles e com os outros. Outras oficinas estarão em anexo no final deste trabalho. O resultado positivo foi constatado em todas as atividades, tornando um grande prazer trabalhar com aquelas crianças.

## **2.5 Reflexões gerais sobre a forma de gestão na segunda escola**

A segunda instituição foi uma escola pública regular que se localiza no Lago Norte, Distrito Federal. Essa escola apesar de se localizar em área nobre de Brasília, tem em sua maioria estudantes de outras regiões administrativas e do entorno, sendo assim uma instituição bastante heterogênea.

Fisicamente a escola se encontra em um razoável estado de conservação. Possuindo quadras, pista de corrida, sala de informática e biblioteca, além de um espaço de grama para realização de outras atividades. Estes estão em bom estado, graças a reformas proporcionadas pelo governo no ano de 2009.

As salas eram bem arejadas, com grandes janelas e ambos os tipos de quadro, a giz e a tinta, para a realização das aulas. Elas não chegam a sua lotação máxima, como em outras escolas de ensino público do país, em média de vinte e cinco estudantes por turma, sempre existindo carteiras excedentes dispostas para os alunos.

A escola passou por problemas com a questão financeira no Distrito Federal, pois uma antiga diretora não prestou contas com o governo dos gastos da instituição no prazo estipulado. Ocorrendo o corte da verba e complicações dentro da instituição. Por isso esta se encontra em uma final de fase de transição, com o retorno das verbas e uma equipe administrativa que tomou conta da escola pelo período de uma nova escolha para direção.

## **2.6 Considerações sobre a gestão da segunda instituição**

No primeiro dia já se pode verificar que algo estava errado com a direção da escola, pois o diretor não estava. O atendimento foi feito por uma das professoras que trabalhavam no local, que imediatamente já foi demonstrando em qual sala ela trabalhava. Convidando para iniciar o trabalho na escola e em sua aula no mesmo dia.

Na segunda visita, a conversa com o diretor não ocorreu, pois este novamente não se encontrava na instituição. O vice foi à pessoa que se encarregou de auxiliar na estadia na escola, porém um comentário feito por ele questionando se a profissão de professor realmente era algo que se fosse desejável, e questionando o porquê de não escolher outra profissão, já deixou em aberto que ali a experiência seria totalmente diferenciada da outra escola. Enquanto em uma a pessoa é encorajada ao trabalho, nesta seria o contrário. Relevei em tom de brincadeira e busquei conversar com outros professores da escola, e infelizmente tive que

me deparar com este tipo de comentário de vários professores por lá. Dizendo-me que ainda sou jovem, e que devia procurar outra formação. Claramente demonstrando total insatisfação com as condições de trabalho, salariais e até do local onde exercem sua profissão.

A gestão não estava conseguindo manter a escola em ordem. A sala de informática somente possuía metade de seus computadores em funcionamento. Ao perceber os que estavam em desuso, alguns eram por motivos simples, como falta de mouse ou de estabilizadores, compras consideradas pequenas, porém que o orçamento da escola não permitia realizar.

Após vários dias de tentativas de conversar com o diretor e de observação da instituição, a conclusão que fica é de que a manutenção da escola, e os problemas que nela ocorrem, ficou de grande responsabilidade para o vice-diretor e da coordenadora, pois o diretor só foi visto uma única vez em vários dias de visita e observação, e este sempre esteve ocupado demais para aparecer na escola.

Mas o vice faz um papel muito bem feito na escola. Percebe-se que todo problema ele sempre está atento. Tudo que foi questionado no que diz respeito à escola ele tem conhecimento sobre como está, e o que deve ser feito. Diariamente ele passa de turma em turma desejando uma boa aula e perguntando para a professora se está tudo certo em sala de aula, estruturalmente e na questão dos alunos.

- Os professores

Constantemente demonstraram desilusão com o local de trabalho e com os próprios colegas de profissão. Foi comum ver professor reclamando de outro em público. Questionando desde o domínio da classe de um, como já vislumbrando de que futuramente terá que refazer o trabalho que outro professor está fazendo, pois este o faz de maneira pífia. E pelo menos em público, não se tinha nenhuma reação da direção sobre esta questão. Os professores comentavam, a coordenadora ouvia e mudava de assunto. Poucos se envolviam com outros assuntos que não fossem os estritos a sua sala de aula, não se envolvendo diretamente com as questões de gestão da escola.

- Os pais

Não possui nenhuma ligação a gestão da escola. Se limitando ao papel de levar e trazer seus filhos. Isto os poucos que apareciam, a maioria se utiliza de ônibus escolares do governo, pois moravam muito longe do Lago Norte. Vi pouquíssimos pais, e estes, nem entravam na escola. Somente o fazia quando a professora solicitava a presença de algum. O papel deles n

gestão da escola é fraquíssimo e não se tem nenhum tipo de trabalho para incentivar a participação destes na escola. A gestão compartilhada faz esta abertura para que os pais possam ter sua voz na escola e requerer mudanças, porém, na prática, este canal de ligação escola-comunidade não se é utilizado.

- **A Festa Junina e minha proposta**

O momento mais esperado na época pela escola era a festa junina. Toda a atenção era prestada para este evento, pois o vice-diretor contava com esta festa para arrecadar dinheiro para auxiliar na compra de materiais e manutenção de alguns espaços da escola.

Porem era um trabalho realizado de forma a individualizar as turmas, fazendo uma competição onde somente uma turma seria a vencedora e que a única participação dos pais nesta seria em mandar os materiais requeridos em cada dia de competição.

Como forma de tentar aproximar a comunidade à escola, e gerar maior união entre estudantes e professores, fiz a seguinte proposta:

- Não só materiais deveriam valer pontos. Também poderia se pontuar a cada auxílio que um pai de aluno trouxer a escola. Este podendo ser desde trabalhos de carpintaria, a aulas sobre assuntos que fogem ao currículo, como capoeira, musica, ou outros conteúdos que a escola considere válido.
- Transformar esta competição de turma em algo maior e que todos vençam. Como arrecadar fundos para a reforma das quadras, que não possuem iluminação e esta com a tinta gasta. Mais bolas e jogos didáticos. Reforma do banheiro, que é uma reclamação delas. Produtos e ações que realmente chamem a atenção da criança para a competição.
- Dar maior valor e atenção às danças que cada turma irá realizar. Está-se trabalhando somente como um agrado aos pais. Algumas crianças visivelmente não estão participando por não terem aprendido os passos estão ficando de fora. A dança pode ser um bom meio de se trabalhar a cooperação das crianças não somente na realização dos passos, mas também para uma auxiliar na carência da outra.



Assim, através de um momento de descontração da escola, se poderia tentar unir mais os pais e a instituição. Auxiliando no aprimoramento de alguns pontos importantes tendo em vista a:

- **Cooperação:** Os pais trazendo suas competências para o âmbito da escola pode gerar um trabalho que talvez a escola demorasse muito mais tempo para realizá-lo.
- **Autogestão:** Inserindo os pais dentro da escola, estes podem perceber sua realidade e ter a consciência de que podem fazer parte do processo. Ao mesmo tempo, os professores que se sentem desvalorizados com a instituição podem se utilizar dessa união em pró da festa para começar a exporem mais suas opiniões e participar mais ativamente desta.
- **Dimensão Econômica:** Com maior participação da comunidade na escola. Pode-se começar a propor praticas dentro da escola para que esta se transforme em um local também para os pais. A escola possui espaços que ficam vazios durante a tarde, podendo ser utilizados para iniciar pequenas cooperativas de artesanato ou outra atividade que interesse a comunidade.
- **Solidariedade:** A comunidade pode não só perceber a escola, como também se perceber. Ao se conhecer outros pais, se conhecem outras histórias, necessidades e também capacidades. Mesmo morando às vezes longe da escola, eles podem se utilizar dela criando um mural onde pessoas podem se colocar sua necessidade ou disposição de realizar determinados serviços que outro pai pode precisar.

O vice-diretor gostou da ideia, mas disse que não iria funcionar. A descrença de que os pais iriam aparecer era tão grande, e ao mesmo tempo o formato da festa já vinha de outros anos. Como ele tinha a palavra final, sem consultas, a ideia foi recusada.

## **2.7 Considerações gerais sobre as aulas da escola**

Assim como a gestão era unilateral, as aulas seguiam esta premissa. O professor é o grande centro de conhecimento e os alunos meros participantes do processo. Por mais que alguns tivessem uma vontade maior de participar, os próprios alunos os boicotavam.

Os estudantes não possuem liberdade para se expressar. Nem mesmo são questionados sobre atividades, ou opiniões que possam ter. O livro utilizado nas aulas até possuía algumas atividades diferenciadas, como brincadeiras ou músicas, porem poucas delas realmente foram

colocadas em prática. Os professores partem para os exercícios propostos e tem no caderno a base para a verificação dos deveres.

As crianças acabam pressionadas a sentirem medo do papel do diretor e dos coordenadores. Diferente da outra instituição que estive, nesta as crianças só reconheciam os funcionários da escola pelas suas posições hierárquicas. E eram constantemente ameaçadas a se defrontarem com a direção, iniciando um processo de submissão que talvez possa fazer diferença no evoluir daquela criança.

A escola não exerce nenhuma atividade que as faça começar a pensar de forma mais participativa. E isso reflete diretamente no cotidiano da escola. Chega ao ponto da hora do lanche, é preferível que as crianças fiquem sentadas em suas carteiras do que realizar uma fila para almoçar, porque até mesmo organizar aquelas crianças para ficarem em fila era uma atividade que custava um determinado tempo. Passava parte da aula lembrando das crianças da outra escola, com menor idade, porém bem mais concentradas e capazes de se organizar e realizar suas próprias escolhas.

## **2.8 Intervenção pedagógica em sala de aula na segunda escola**

Nesta escola tive um trabalho especial para realizar oficinas. Constatando uma total falta de incentivo para as crianças serem mais autônomas e participativas, desenvolvi oficinas dentro de sala de aula para tentar promover um senso de democracia e cooperação entre os alunos.

### **1º Intervenção pedagógica: Caça Palavras**

Buscando incentivar a interação dos alunos, de forma a perceberem a importância de se organizarem e trabalharem em grupos, realizei a primeira oficina onde os participantes deveriam conseguir completar textos pré-determinados que levei para a instituição.

Com um texto pronto, palavras foram retiradas do texto e divididas entre a turma. Somente com a troca das palavras entre os participantes se conseguiria formar a frase e ter o texto finalizado.

Uma oficina simples, porém que na prática total falta de cooperação se transformou em uma grande confusão em sala de aula. Alunos não queriam dar suas palavras somente para o

outro grupo não finalizar o texto deles. Enquanto que outros grupos colocavam qualquer palavra somente pra terminar em primeiro, sem ter nenhum tipo de lógica no texto.

Foi uma atividade que considerava tão simples e que deu dimensão de como seria difícil trabalhar estas questões de solidariedade, autonomia e organização com essas crianças que não tiveram base alguma sobre o assunto. Tão jovens e já com pensamentos tão individualistas. Questionando-me qual seria o prêmio. Esta é a grande motivação, se não tiver prêmio às crianças simplesmente não queriam brincar.

A professora da outra turma que me acompanhava no trabalho veio com palavras de desilusão e desistência com a minha atividade. Bem a frente das crianças. Elas são constantemente desestimuladas a tomarem atitudes e se posicionarem. Tonando mais difícil ainda as atividades.

## **2º Intervenção pedagógica: Amigos de Jó (antigo "Escravos de Jó")**

Como não obtive bons resultados com a atividade textual, procurei uma atividade mais lúdica. Com base na música "Amigos de Jó", e em sua coreografia que depende de sincronia para ser realizada, a proposta foi buscar, através de um exercício alegre, maior harmonia, parceria e respeito com o colega. Sair do descontrole que imperava durante a atividade anterior e buscar um início de organização entre os próprios alunos.

Cada participante ocupou um círculo desenhado no chão. A música tradicional dos "Escravos de Jó" foi cantada com algumas modificações. O grupo foi fazendo a coreografia que estabelecemos ao mesmo tempo em que cantavam a música. Tudo para se criar um espaço de interação maior e que desse maior abertura para as crianças interagirem.

Inicialmente foi difícil, pois se tem que decorar os passos, porém vi que as crianças ficaram bem mais animadas com esta atividade do que com a passada. Com o aprender dos passos elas iam conseguindo completar a música. Assim fui dividindo o grupo em duplas e trios. Cada grupo deveria realizar o mesmo passo, para tentar incentivar a união deles e a cooperação com a dança. Observar que existe o sincronismo, que se tem que esperar pelo colega para que o resultado aconteça.

Ao final, foi uma atividade eficaz. Os alunos interagiram muito mais e conseguiram se perceber como um grupo. Se na atividade passada elas se divertiam ao ver o outro grupo perdendo, agora elas ficavam tristes quando alguém errava. Pela primeira vez, desde o início do trabalho com esta turma, se pode ser observado o respeito à ordem e a participação

organizada dos alunos. Foi um avanço em relação à atividade passada, onde as crianças não tiveram este tipo de união.

### **3º Intervenção pedagógica: Troca de palavras**

Esta atividade é boa porque permite trazer o assunto que as crianças mais gostam, ou que elas desejam trabalhar. Nos livros didáticos utilizados pela turma, percebi que o tema da preservação do meio ambiente é muito presente, e que as crianças gostam de trabalhos com este tema. O objetivo da atividade era, em grupos, encontrar soluções para os problemas recebidos em tiras de papel.

Utilizando o meio ambiente como tema para trazer percepções de que elas são parte do processo tanto de degradação, como de preservação, fui direcionando para trazer as crianças para o papel ativo na sociedade. Com este tema, fazer a ligação com a sala de aula e como elas podem ser responsáveis pelo seu bom desempenho, ou causando um mau rendimento para elas e para a turma toda, pois todos ali então dentro de um sistema. Assim, mostrando também sua importância dentro da escola e que suas opiniões também podem ser importantes. Mostrar que suas ações têm consequências e que se deve ter um papel ativo para ajudem a natureza, assim como elas possuem o poder de melhorar o ambiente da sala de aula e a própria escola em si.

As crianças perceberam isso. Elas comentavam sobre jogar o lixo na lixeira em suas casas, e que deveriam fazer isso também na escola. Comentava que somente em grupo poderiam salvar a natureza e que na sala de aula o grupo deveria ser mais unido. E principalmente que somente com boas leis se conseguiria preservar o planeta e que eles são a geração que vai ter que ter voz para buscar essas políticas, pois serão os maiores atingidos pela atual forma que o planeta está se degradando.

Conforme a oficina ia sendo realizada, os alunos iam se complementando em seus grupos, em ideias e pensamentos e respeitando a opinião do outro. Nas discussões entre grupos, e que um grupo ia somando sua ideia à resposta do outro grupo, fui inserindo a comunicação como meio para resolução de conflitos e a importância da união deles. Como as ideias em conjunto foram melhores que as individuais e as crianças foram percebendo isso de forma muito forte.

A escola infelizmente não dá possibilidades para as crianças realmente poderem se expressar e possuem alguma autonomia. Quando você dá essa chance, fica claro que as

crianças a pegam e querem demonstrar que não são apenas seres passivos em sala de aula, na escola. Porém, somente um trabalho de maior duração e ênfase na escola poderia dar resultados de maior expressão e participação da diretoria.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final de considerar as duas instituições, ficou uma sensação muito forte de se observar duas tão distintas realidades. Diferenças de ensino, gestão e relacionamento entre os atores da escola se tornam gritantes ao comparar a instituição particular com a realidade do ensino público no Distrito Federal.

Fiquei muito satisfeito com todo o processo observado na instituição da Asa Norte. Uma escola que deixa muito clara suas pretensões pedagógicas e que realmente consegue colocar em prática o que propõe com o auxílio de todos do processo. Suas regras realmente são pensadas pelo grupo que deseja o bem daqueles que por elas serão regradas, estas são muito mais humanas e menos coercitivas, dando uma aparente visão de liberdade exagerada por aqueles que estão fora deste processo, com a mente presa em antigos métodos de ensino e gestão.

Como a escola se mantém em dia e fiquei realmente impressionado com a qualidade das aulas exercidas pela escola, ficou evidente como o sistema é totalmente viável e positivo. A gestão democrática e participativa se faz imprescindível para a manutenção de uma escola tão cheia de vida e entusiasmo dos pais com relação à instituição. Estes, sempre atuantes na escola. Libâneo (2004) coloca que a participação em um grupo e nas reuniões exige que os membros conheçam o assunto e se familiarizem com a problemática discutida. E é o que se observa na instituição por parte de todos os envolvidos. Estes conhecem as normas e as rotinas organizacionais da escola: pedagógicas e curriculares.

E também foi muito importante constatar a forma como a gestão influencia diretamente os alunos. Crianças muito mais sociais e autônomas, que sabem colocar sua opinião e esperar sua vez de opinar. Sabem que fazem parte de um processo e que sua opinião tem peso e que pode se fazer valer dela.

Por outro lado, foi extremamente válido este estágio na instituição pública do Lago Norte. Uma escola que me permitiu ter uma visão mais real da vivência que se tem nas escolas públicas do Distrito Federal e de como, na prática, a escola mantém os papéis hierárquicos de forma muito forte. Libâneo (2004) diz que o processo democrático depende de capacidades e habilidades, tais como: bom relacionamento com colegas, disposição colaborativa, saber expressar-se e argumentar com propriedade, saber ouvir, compartilhar interesses e motivações. Pontos que estão muito enfraquecidos nesta instituição. Na gestão da escola, fica facilmente evidente os atores sociais e seus respectivos papéis dentro da escola.

Docentes que parecem não mais desejar se doar pelo trabalho. Se sentem já exauridos e conformados com o sistema em que trabalham, sem muito acreditar em uma melhora no sistema educacional público no curto, ou médio prazo. Não participam ativamente das decisões da escola. O diretor não presente, e o vice que tenta resolver todos os problemas, porem sem o auxilio e participação dos outros docentes, ficando cada vez mais difícil para ele os resolver.

A comunidade não tem identificação com a escola. Os moradores do Lago Norte não tem seus filhos lá, e os pais dos alunos que lá estudam moram muito longe e às vezes não possuem nem recursos para se mobilizar ate a escola a não ser que se tenha um motivo muito real para eles. Na teoria, a gestão das escolas públicas do Distrito Federal tem que ter na comunidade um ponto de apoio para nortear suas decisões, mas na prática ela não se faz presente. Fica mais dificultado pela falta de interesse dos pais pela gestão da escola. Lück (2009) coloca como competência da gestão escolar promover práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola. Somente um trabalho que consiga manifestar a cooperação entre o corpo docente conseguiria mudar a forma de gestão, englobar a comunidade a favor da escola e dar um novo ânimo aos profissionais da escola. Como comentei na questão da festa junina, onde se deveria a utilizar como fonte geradora de vínculos entre família e escola, docentes e escola, se teria uma forma de redimensionar a escola. Deixar de ser somente um local de estudos para se tornar um local de encontro. Onde professores possuam não a obrigação, mas sim a vontade de dar sua opinião e de se responsabilizar pelo local. Pais tendo nela um ponto de apoio para se unirem e, se juntando a direção da escola, conseguir recursos para que ali se transforme em um local de trocas. Trocas de serviços, de conhecimento, de união nos pontos em que se acredite ser possível.

Nas atuais condições que o governo mantém as escolas, a grande solução é a união dos participantes em pró não só delas, mas das crianças e dos pais destas. Não adianta a escola ter em seu discurso a importância da comunidade se ela não se faz presente. A escola tem que buscar meios para trazer a comunidade para a sua causa, tanto educacional como política. Da atual forma, se mantem antigos modelos gestionários autoritários e a lógica capitalista em que esta cada um por si. Somente com a quebra deste pensamento, e da real interação comunidade-escola, teremos uma escola muito mais ativa e humana. Que consegue formar o

cidadão pleno de conhecimentos escolares e socialmente crítico com sua realidade e atuante em sua comunidade.



## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão Escolar / Maria Cristina Munhoz Araújo**. Curitiba, PR: IESDE, 2009.

BRASIL, **Lei nº 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da União, nº 248, 1996.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**.1988. São Paulo.

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. Salto para o futuro: **Gestão democrática da educação**. Brasília: MEC, 2005

GDF, Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. **Gestão Compartilhada**.

Disponível em: <

[http://www.educacaointegral.df.gov.br/300/30001007.asp?ttCD\\_CHAVE=13391](http://www.educacaointegral.df.gov.br/300/30001007.asp?ttCD_CHAVE=13391)> Acesso em: 10 abril. 2012.

KRAWCZYK, Nora. **A gestão escolar: Um campo minado**. Disponível em:<

<http://www.scielo.br/pdf/es/v20n67/v20n67a04.pdf>> Acesso em: 4 abril. 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola. Teoria e Prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Positivo. Curitiba, 2008.

LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. Ed. 5. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009

OLIVEIRA, João Ferreira de. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. Disponível em: < [http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala\\_politica\\_gestao\\_escolar/pdf/texto2\\_1.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf) > Acesso em: 2 de abril. 2012.

SINPRODF, **Gestão compartilhada não é democrática. 2010.** Disponível em:<  
<http://www.sinprodf.org.br/gestao-compartilhada-nao-e-democratica/>>. Acesso em: 10 abril.  
2012.

SILVA, Neide de Melo Aguiar. **Gestão escolar e suas competências: Um estudo da construção social do conceito de gestão.** PUCPR. 2009.

**TERCEIRA PARTE**  
**PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS E DE VIDA**

### 3. PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS E DE VIDA

Tenho plena certeza de que concluir este curso foi um passo muito importante em minha vida carreira profissional e também para minha formação como pessoa e cidadão atuante na sociedade. Foram muitos momentos felizes, de muito trabalho, tanto na Universidade de Brasília como fora dela e que culminaram com esta graduação que marca o fim de uma etapa de minha vida para o início de uma nova luta.

O curso nos dá vários caminhos a seguir. É de uma abrangência muito grande, que nos permite olhar vislumbrar um futuro dentro da escola ou de outras instituições não escolares. São muitas oportunidades que estão abertas e que agora depende de meu novo esforço para alcançar.

Brasília tem em sua essência uma cultura dos concursos públicos, e que com certeza será mais um caminho para analisar e concorrer com instituições privadas a preferência para seguir meu futuro. Minha família vem desta cultura de servidores públicos, então com certeza serei tentado a embarcar neste rumo profissional.

Outro caminho que não descarto é o de seguir nos estudos. A Universidade de Brasília tem sua educação como um destaque nacional, então seguir a carreira acadêmica pode ser uma das opções. Este trabalho final de curso me inquietou em tantas questões que seria um prazer continuar a estudar e tentar responder as novas questões que foram me surgindo.

É muito difícil traçar uma meta quando nem mesmo me imaginava há tempos atrás cursar Pedagogia, agora estou aqui escrevendo o Trabalho Final do curso. No final, fiquei muito feliz com o curso e com todos que passaram pela minha vida enquanto o cursava, então espero que o futuro me traga mais novidades inesperadas e felizes como foi este meu período na Faculdade de Educação da UnB.

Como pessoa, o curso também me trouxe inúmeros momentos que me fizeram repensar meus conceitos e a também minha forma de relacionar com a sociedade. Pessoas muito especiais, desde colegas de classe a professores, apareceram neste meu percurso e com certeza saio de lá muito mais humano e consciente da sociedade onde vivo e de que tenho que realizar o meu papel sempre no meu melhor, para contribuir de verdade no que me for pedido, ou no que quiser realizar.

## ANEXOS

### 3.1 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES

#### **Escola Particular da Asa Norte.**

- Primeira visita a escola:
  - Observação inicial da estrutura.
  - Não obtive sucesso ao me encontrar com a diretora.
  
- Segunda visita a escola:
  - Conversa inicial com a diretora.
  - Ela me garantiu que eu poderia observar a escola, porem sem interação.
  
- Terceira visita a escola:
  - Mesmo depois de muita conversa com a direção, não obtive o PPP da escola.
  - Iniciei observação em sala de aula.
  
- Quarta visita a escola:
  - Diretora se ausentou por problemas familiares
  - Segunda observação em sala de aula.
  
- Quinta visita a escola:
  - Obtive alguns papeis com a diretora.
  - Terceira observação em sala de aula.
  - Primeira atividade em sala de aula com ligação a Autogestão.
  
- Sexta visita a escola:
  - Quarta tarde completa em observação em sala de aula.
  
- Sétima visita a escola:
  - Observação da estrutura física da escola.
  - Conversa com alguns pais que buscavam seus filhos.
  
- Oitava visita a escola:

- Análise de vários documentos que me foram passados pela diretora, porem ainda não era o PPP da instituição.
- Nona visita a escola
  - Não consegui exercer nenhum tipo de atividade. A Diretora não estava presente e a funcionaria que estava responsável pelo local não tinha informações a meu respeito.
- Décima visita ao local.
  - É-me informado que a diretora não iria aparecer no dia, e que não existia turma sobrando para que eu fizesse qualquer tipo de observação.
- Décima primeira visita:
  - A diretora me chama para conversar. Ela me explica os motivos pelo qual se ausentou e se mostra muito interessada em me auxiliar no trabalho.
- Décima segunda visita:
  - Observo mais uma tarde a sala de aula.
  - Segunda atividade ligada à autogestão.
- Décima terceira visita:
  - Converso com pais na entrada dos alunos.
  - Observação em sala de aula.
  - Terceira atividade ligada à autogestão.
- Décima quarta visita:
  - Conversa com a diretora.
  - Observação de pais interessados em matricular os filhos na escola.
- Décima quinta visita
  - A escola já preparava para o fim do ano letivo.
  - Passei a tarde fazendo anotações.

### 3.2 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES: SEGUNDA ESCOLA

- Primeira visita a escola:
  - Observação inicial da estrutura.
  - Conversa com professora e já inicio na sala de aula.
  
- Segunda visita a escola:
  - Conversa com o vice-diretor.
  - Confirmado que iria estagiar
  - Já inicio auxiliando a professora.
  
- Terceira visita a escola:
  - Auxilio a professora com aula de matemática.
  - Auxilio a professora com aula de geografia.
  
- Quarta visita a escola:
  - Ainda não encontrei o diretor.
  - Começo a ter o domínio da sala.
  
- Quinta visita a escola:
  - Professora me auxilia com atividades.
  - Prova interdisciplinar.
  
- Sexta visita a escola:
  - Aula de Matemática.
  - Metade da aula é na sala de informática
  
- Sétima visita a escola:
  - Aula de matemática.
  - Observo a pouca movimentação de pais na escola.
  
- Oitava visita a escola:

- Fico trocando na sala com a professora a regência da aula, em matemática e depois português.
- Nona visita a escola
  - Aplicação de provas e a direção vêm falar sobre a festa junina.
- Décima visita ao local.
  - Aula de Matemática.
  - Alunos escolhem livros para levar pra casa.
  - Começo a anotar os dados referentes a Rifas distribuídas aos alunos da sala.
- Décima primeira visita:
  - Aula de Português.
  - Alunos vão mais cedo para o parque porque se vai ensaiar a dança para a festa junina.
- Décima segunda visita:
  - Converso com a Coordenadora sobre questões da escola.
  - Fico responsável pela aula de informática.
- Décima terceira visita:
  - Utilizei à tarde para iniciar a escrita do projeto.
- Décima quarta visita:
  - Conversa com a diretora.
  - Pedi auxílio da professora para aula de matemática.
- Décima quinta visita:
  - Prova da Secretaria de Educação.
  - Durou toda à tarde, fiquei observando a sala.
- Décima sexta visita:



- A escola se preparava para a festa junina.
  - Pequena aula de Português e ensaio da dança.
- Décima oitava visita:
- Aula de Matemática.
  - Últimos ensaios para a festa junina.
- Décima nona visita:
- Fui à escola assinar os últimos papeis do estágio e me despedir da turma, da professora e da direção.