



PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR FRENTE À GESTÃO DEMOCRÁTICA POR MEIO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

ANDRESSA LIMA SILVA (andressa.lima@wlasan.edu.br)
BEATRIZ ANTUNES DE OLIVEIRA (beatriz.antunes@wlasan.edu.br)
GUIOVANA LOPES MARTINS (guiovana.lopes@wlasan.edu.br)
JENIFFER ANA DA SILVA VIEIRA (jeniffer.silva@wlasan.edu.br)
VERÔNICA DE ALMEIDA DIAS SENHUK (veronica.dias@wlasan.edu.br)

RESUMO

A Gestão Democrática tem sido considerada a mais eficaz quando falamos em formação do aluno e da comunidade. Ela é vista como indicador para melhoria do ensino, transcendendo os muros escolares, causando pertencimento do aluno à comunidade e da comunidade com a escola, formando uma gestão participativa. Isso fez com que direcionássemos nossa pesquisa para saber se esse tipo de gestão acontece de fato na instituição escolar pública que visitamos, qual é o papel da gestão escolar frente à gestão democrática por meio do Projeto Político-Pedagógico e as melhorias que esse modelo trouxe para os envolvidos. A metodologia adotada foi através de pesquisa bibliográfica e entrevista através de perguntas abertas. Dessa forma pudemos confrontar teoria e prática.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Projeto Político-Pedagógico; Gestão Escolar, Escola pública.

Abstract

Democratic management has been considered the most effective when it comes to student and community education. It is seen as an indicator for teaching improvement, transcending school walls, causing students belonging to the community and the community with the school, forming a participative management. This led us to direct our research to know if this type of management actually happens in the public school institution we visited, what is the role of school management in the face of democratic management through the construction of the Political-Pedagogical Project and the improvements that this model has brought about for those involved. The methodology adopted was through bibliographic research and interview through open questions so we can confront theory and practice.

Keywords: Political Pedagogical Project, Democratic Management, School Management.

*“A educação é um processo social, é desenvolvimento.
Não é a preparação para a vida, é a própria vida.”
John Dewey*

INTRODUÇÃO



A motivação para realizar essa pesquisa surgiu do interesse sobre a gestão democrática e a participação da gestão escolar pública frente a essa demanda, por meio do Projeto Político-Pedagógico.

A aprendizagem não ocorre apenas dentro das salas de aula mediadas por um sujeito mais experiente (professor), mas também por meio das trocas entre seus pares e tudo o que se é vivenciado dentro e fora dos muros escolares.

Sendo assim, a gestão democrática na escola pública se respalda em convivência de diálogo entre todos os envolvidos, a fim de construir o Projeto Político-Pedagógico, tendo como objetivo oferecer condições para o desenvolvimento integral dos sujeitos.

A democracia não é um fim em si mesma; é uma poderosa e indispensável ferramenta para a construção contínua da cidadania, da justiça social e da liberdade compartilhada. Ela é a garantia do princípio de igualdade irrestrita entre todos e todas – até para quem dela discorda (CORTELLA, 2014, p. 125).

GESTÃO ESCOLAR

Para uma escola funcionar de maneira organizada é necessário que a equipe de gestão esteja alinhada e trabalhando em conjunto, cada um exercendo sua responsabilidade.

Partindo desse pressuposto, é preciso que haja um eixo articulador entre professores, pais e alunos, para isso os gestores devem conhecer a comunidade que estão trabalhando e garantir que a escola esteja atenta às demandas da sociedade.

Essa equipe se faz necessária não apenas nas relações, mas também para cuidar das finanças, da execução e elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP), cuidar da equipe, dos eventos escolares, da formação continuada dos professores, articular a proposta curricular junto ao professor e o desenvolvimento de projetos. Os papéis da gestão escolar são múltiplos e não podem ser encaixados em apenas uma forma de exercer a profissão, é muito mais complexo do que aparenta ser.

GESTÃO DEMOCRÁTICA

As gestoras da escola visitada utilizam o PPP como instrumento para analisar e rever as práticas pedagógicas e, dessa forma, podendo verificar tudo aquilo que efetivamente deu certo e tudo o que pode ser melhorado no ambiente escolar e no



próprio processo de aprendizagem. A cada 4 anos o PPP é (re)construído, possibilitando a análise minuciosa dos acontecimentos daquele período. As gestoras são articuladoras e facilitadoras desse processo, caracterizando uma gestão horizontalizada, na qual todos os envolvidos têm sua importância. Como afirma a diretora:

Desde o início a gente fez pesquisas a princípio para poder iniciar o Projeto Político-Pedagógico, tanto com a comunidade quanto com os alunos, parte administrativa e a parte da gestão, então em cima disso nós montamos nosso Projeto Político-Pedagógico, tem dado certo, a gente sempre revisa de 4 em 4 anos, e esse projeto é revisado então nós verificamos aquilo que pode melhorar, aquilo que tá dando certo a gente continua e eu acho que a gente tem obtido um sucesso bem grande com relação a isso, né T. (Diretora M. C).

O posicionamento da gestão escolar presume a importância da gestão democrática na escola pública. O que se espera dessa escola é que ela seja pensada não apenas para formar para o mundo do trabalho, mas possibilitar que o educando possa desenvolver-se integralmente, assim como as habilidades previstas na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), formar sujeitos críticos capazes de respeitar, debater e criticar a partir de dados científicos.

Por outro lado, a gestão deve também pensar na equipe pedagógica e na sua formação continuada, proporcionar boas condições de trabalho, renovação das práticas e alinhar a equipe para que todos saibam quais os objetivos da instituição. O Projeto Político-Pedagógico tem um compromisso com a sociedade, como afirma Veiga (2002, p. 1):

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de *sociedade*.

A fim de desenvolver um trabalho sério junto à comunidade, todos os envolvidos devem saber que o educando é o protagonista de todo esse movimento, que a escola é da população e para ela e por ela devem ser feitas as melhorias, causando pertencimento e, dessa forma, fazendo com que pais, professores, alunos, gestores e



comunidade local se engajem para a educação de forma integral acontecer.

A INSTITUIÇÃO ESCOLAR

Este trabalho foi realizado em uma instituição escolar estadual, localizada no município de Sorocaba, interior do estado de São Paulo. No ano de 2019, a instituição comemora o seu centenário, o que na história da educação de Sorocaba é de suma importância, pois possui referência por ser uma escola em que já recebeu milhares de alunos e atualmente a maioria é de gerações anteriores de ex alunos que já estudaram na instituição.

A maior parte de seus alunos é moradora do mesmo bairro da instituição, mas também há casos de alunos que habitam em outros 37 bairros, inclusive alguns muito distantes, e que se locomovem por meio de transporte público, escolar, particular e até mesmo a pé.

A estrutura escolar se dá em um prédio de dois andares composto por: 12 salas de aula, sala da diretoria, sala dos professores, sala de leitura, sala da secretaria, sala de recursos, sala do professor mediador, cozinha, pátio coberto, pátio descoberto, banheiros, quadra de esportes coberta, sala de informática e laboratório de ciências.

A instituição atende alunos do 6º ao 9º ano do ensino fundamental II e da 1ª à 3ª série do ensino médio. Sendo 24 turmas divididas em dois turnos, 381 alunos do 6º ao 9º ano, aproximadamente 32 alunos por turma, em três salas de cada ano das séries finais do ensino fundamental II e 441 alunos do ensino médio, aproximadamente 36 alunos por turma, sendo quatro salas de cada ano, que variam idades de 16 e 17 anos. Alguns alunos fazem cursos de língua pelo estado e cursos técnicos no contraturno da escola. São integrados nessa mesma, em torno de 10 alunos com necessidades educacionais especiais que são atendidos por um professor com especialização em educação especial na sala de recursos.

A equipe escolar conta com 67 funcionários dentre os quais 40 são docentes. Todo o corpo docente é graduado em disciplinas específicas, onde apenas um tem especialização em educação especial. Para promover e incentivar a formação continuada dos docentes a coordenação pedagógica realiza reuniões semanais de Atividade de Trabalho Pedagógico Coletivo (ATPC) para discussão e reflexão de planejamento e para elaborar ações na escola envolvendo os alunos e a comunidade.

Durante todo o ano, os alunos são avaliados integralmente em suas atividades individuais, trabalhos em dupla e coletivos. Os processos avaliativos são muito



semelhantes para o ensino fundamental II e médio, variando apenas em alguns critérios que são voltados para o vestibular e formação para o trabalho.

No ensino médio, os alunos também são avaliados pela participação em seminários, *workshops*, feiras, apresentações e projetos escolares. No último ano escolar há um projeto de conclusão de curso nomeado de TCEM (Trabalho de Conclusão do Ensino Médio), individual, de escolha do educando com orientação dos professores. A apresentação desse projeto é optativa ao formando.

A comunidade escolar e o entorno são bem presentes no cotidiano escolar através de parcerias que promovem cursos na escola para alunos, pais e funcionários. Tanto o Parque Zoológico Municipal Quinzinho de Barros (PZMQB), quanto o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) oferecem cursos gratuitos para a comunidade. Os pais que fazem parte da APM (Associação de Pais e Mestres) participam ativamente de decisões e auxiliam na busca de recursos financeiros através das festas escolares.

A instituição busca manter um diálogo constante com as famílias e acolhe-as sempre que vão até a escola em busca de alguma orientação, o que acaba criando uma relação de confiança e parceria para promover uma educação mais integral.

METODOLOGIA

Esta pesquisa foi escolhida pela decisão do grupo e pelo vínculo que uma das integrantes tinha com a escola para que pudéssemos ter acesso à equipe escolar e ao Projeto Político-Pedagógico.

Na única visita realizada à escola estadual, a diretora e vice-diretora que nos receberam e realizaram a entrevista mostraram disponibilidade e atenção. A entrevista semiestruturada procurou investigar se a instituição escolar visitada realiza uma gestão democrática. O instrumento era formado onze perguntas abertas que foram respondidas pela diretora da instituição.

O Projeto Político-Pedagógico deve ser uma construção coletiva, com a participação efetiva de todos os atores educacionais para que ele mostre a verdadeira identidade da escola, pois “ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola” (VEIGA, 2002, p. 1).

Ao chegar na instituição e realizarmos a entrevista percebemos que o PPP é organizado considerando-se a escuta de todos os participantes envolvidos no processo educacional.



Desde o início a gente fez pesquisas, a princípio, para poder iniciar o Projeto Político-Pedagógico, tanto com a comunidade quanto com os alunos, parte administrativa e a parte da gestão, então em cima disso nós montamos nosso Projeto Político-Pedagógico (Diretora C).

Ao propor uma gestão democrática desde a elaboração do PPP é necessário:

Reforçar que a escola não tem mais possibilidade de ser dirigida de cima para baixo e na ótica do poder centralizador que dita as normas e exerce o controle técnico burocrático. A luta da escola é para a descentralização em busca de sua autonomia e qualidade (VEIGA, 2002, p. 2).

Essa construção coletiva propicia sujeitos corresponsáveis pelo projeto escolar, assim se sentem participantes e motivados a atingir os objetivos guiados pela missão da escola. O processo educativo deve garantir não apenas a igualdade de acesso para todos, mas também sua permanência para garantir uma educação efetivamente democrática e de qualidade, como afirma Saviani (1982 apud Veiga, 2002):

Portanto, só é possível considerar o processo educativo em seu conjunto sob a condição de se distinguir a democracia como possibilidade no ponto de partida e democracia como realidade no ponto de chegada.

É preciso ter clareza do que se almeja para a escola e ir em busca de meios de torná-las realidade. Partindo do pressuposto de uma educação de qualidade é necessário enxergar o aluno como sujeito atuante deste processo, como afirma a diretora C: “Fazer ele um ser humano, que consiga viver em sociedade, porque viver aqui na escola já é difícil, imagina a hora que ele sai e tem que enfrentar a sociedade, então a gente tenta ver o aluno por completo mesmo”.

Durante nossa entrevista, fizemos 11 perguntas abertas que foram respondidas pela diretora e em algumas específicas teve o auxílio de sua parceira de sala a vice-diretora. Consideramos a entrevista como uma grande aprendizagem, pois vivenciar esse momento de perguntas e respostas, fez com que pudéssemos, por meio de algumas falas da diretora, alinhar a teoria e a prática.

Ao longo da entrevista, pudemos notar em narrativa sobre como ocorre o trabalho de sua equipe de gestão, o qual ela se refere ser uma parceria entre ela, a vice-diretora e a coordenadora, pois todas já passaram por todos os cargos



(coordenação e direção) então foi decidido que iriam trabalhar dessa forma, para que pudessem ter conhecimento sobre tudo o que acontece na instituição em que estão inseridas e administram.

Ela diz também sobre um outro cargo, que é de suma importância para instituição e contribui muito com todas elas, é o professor mediador, como a mesma afirma C: “O professor mediador é parte fundamental da nossa escola, então toda essa parte de indisciplina o que ele pode filtrar e resolver ele já faz pra nós. Então, isso tem ajudado muito também”.

A indagação, sobre a instituição ser democrática ou não, ocorreu sem referirmos sobre isso, a diretora nos afirma a seguinte frase C: “É difícil a gente falar, mas a gente acredita que a comunidade é muito presente porque aqui é uma escola muito democrática”.

Dessa forma, podemos considerar que obtivemos o resultado que esperávamos, pois encontramos na fala da diretora sobre o envolvimento dos sujeitos na construção da gestão democrática e participativa.

Por meio da entrevista, compreendemos a participação da comunidade na escola, segundo a diretora e a vice-diretora, os alunos, pais e comunidade próxima ao bairro são bem-vindos e podem contribuir sempre que quiserem com a escola. Neste ano de 2019, a instituição comemora o seu centenário e segundo a vice-diretora T: “E por causa do centenário né C., a comunidade está vindo até a escola”. E as mesmas, afirmam que a instituição é reconhecida pois elas acolhem a todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa se destinou a entender o papel do gestor escolar frente à sua atuação no processo da gestão democrática, tão falada e debatida atualmente. Pensamos que deveria ser algo que acontecesse em ambientes escolares de forma natural, pois a mesma tem respaldo jurídico desde a Constituição de 1988.

A entrevista nos trouxe dados com os quais pudemos afirmar que na escola entrevistada a gestão democrática realmente acontece, conseguimos notar que há um engajamento da comunidade com a escola na construção de um ambiente educador, participativo e solidário e tudo isso acontece porque criou-se um sentimento de pertencimento.

Com uma amostra reduzida diante do número de escolas pertencentes ao município, mas com ênfase nas questões da entrevista e com os dados coletados



podemos presenciar boas práticas que auxiliam no desenvolvimento integral dos alunos em suas propostas pedagógicas e também ações que marcam as trocas, o diálogo e experiências significativas da gestão democrática como estudamos ao longo do módulo Gestão Escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. LDB – Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.
- BRUNO, Eliane Bambini Gorgueira; CHRISTOV, Luiza Helena da Silva. *Reuniões na escola: oportunidade de comunicação e saber*. 13. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2015. pp. 56-64.
- CORTELLA, Mario Sergio. *Não espere pelo epitáfio! Provocações filosóficas*, 16. ed. São Paulo: Nobilis Vozes, 2014.
- GRACINDO, Regina Vinhaes. *O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: Exigências, práticas, perfil e formação*. Revista Retratos da escola, Brasília, v. 3, n. 4, pp. 135-147, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>>.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org.). *Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção coletiva*. 14. ed. Campinas: Editora Papirus, 2002.

QUESTIONÁRIO

- 1) Qual é sua formação acadêmica (graduação)? Possui alguma especialização (pós-graduação, especialização, mestrado, doutorado)?
- 2) Quanto tempo atua como profissional da educação?
- 3) Quanto tempo trabalhou em sala de aula? E há quanto tempo atua como coordenadora nesta escola?
- 4) Durante este período na escola, você consegue visualizar a diferença do seu papel como professora e agora como coordenadora na construção do Projeto Político-Pedagógico?
- 5) Levando em consideração que a produção do Projeto Político-Pedagógico é construído de forma democrática, como ela é realizada? (detalhamento de como é participação coletiva)
- 6) Como o coordenador atua nessa construção? E como a comunidade escolar se envolve? Conta um pouco como é esse processo.
- 7) Considerando os objetivos da instituição, qual é a frequência de discussão para elaborar o Projeto Político-Pedagógico? Com quais índices vocês se baseiam para realizar uma nova estruturação do Projeto?
- 8) Durante o desenvolvimento e revisão do PPP, são priorizados conhecimentos técnicos ou significativos (usos do dia a dia)?
- 9) Segundo os índices do IDEB 2018, há na instituição 10 estudantes considerados de inclusão e no mesmo índice aponta que não há acessibilidade estrutural. Como o PPP planeja sanar essa situação? (prazo estimado, verbas, propostas levantadas)
- 10) A comunidade escolar (pais, alunos, funcionários, professores e gestores) se sente pertencente a Instituição escolar? Se sim, com qual frequência ocorre essa participação? Você pode me dar um exemplo.
- 11) Pensando nos parâmetros legais e documentos que amparam a educação brasileira, quais os desafios atuais foram encontrados ao adequar o Projeto da escola com a BNCC?