



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO DE ESPECIALIZAÇÃO EM FUNDAMENTOS DA
EDUCAÇÃO: PRÁTICAS PEDAGÓGICAS INTERDISCIPLINARES**

MARIA AUDENÍSIA ANASTÁCIO DE SOUZA

**REFLEXÕES A RESPEITO DA GESTÃO ESCOLAR POR MEIO DE
ESTUDOS DE CASO**

**MONTEIRO – PB
2014**

MARIA AUDENÍSIA ANASTÁCIO DE SOUZA

**REFLEXÕES A RESPEITO DA GESTÃO ESCOLAR POR MEIO DE
ESTUDOS DE CASO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Fundamentos da Educação: Práticas Pedagógicas Interdisciplinares da Universidade Estadual da Paraíba, em convênio com Governo do Estado da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Marques de Souza

MONTEIRO – PB
2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S729r Souza, Maria Audenisia Anastácio de
Reflexões a respeito da gestão escolar por meio de estudos de caso [manuscrito] : / Maria Audenisia Anastácio de Souza. – 2014.
36 p. : il. Color.

Digitado.
Dissertação (especialização em Fundamentos da Educação: Práticas Ped. Interdisciplinares) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância, 2014.
“Orientação: Prof. Dr. Fábio Marques de Souza,
Departamento de Letras - Espanhol”.

1. Gestão escolar. 2. Coordenador pedagógico. 3. Gestor. I.
Título.

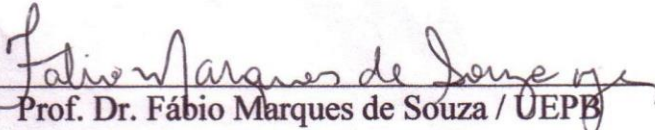
21. ed. CDD 371.201

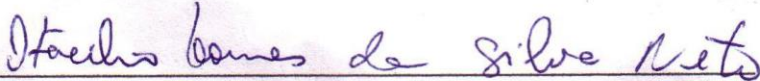
MARIA AUDENISIA ANASTÁCIO DE SOUZA

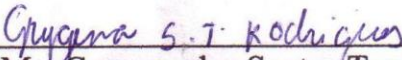
**REFLEXÕES A RESPEITO DA GESTÃO ESCOLAR POR MEIO DE
PEQUENOS ESTUDOS DE CASO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Fundamentos da Educação: Práticas Pedagógicas Interdisciplinares da Universidade Estadual da Paraíba, em convênio com Governo do Estado da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de especialista.

Aprovada em 14 /07/2014.


Prof. Dr. Fábio Marques de Souza / UEPB
Orientador


Prof. Me. Otacílio Gomes da Silva Neto / UEPB
Examinador


Profa. Me. Grygena dos Santos Targino Rodrigues / UEPB
Examinadora

Aos colegas professores que lidam e superam os obstáculos desta brilhante carreira no dia a dia da sala de aula.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente ao meu Deus, onde encontro força e sabedoria, amor e paz, para resistir e superar as batalhas que surgem na minha vida.

Aos meus pais Argemiro e Angelita por ter me educado para a vida e para o próximo.

Ao meu esposo e aos meus filhos que são fontes constantes de alegria e compreensão de minha ausência.

Ao meu orientador, professor Fabio Marques de Souza, que através da sua sabedoria me proporcionou inspiração para a concretização desta obra.

A todos os professores da UEPB, que contribuíram para obtenção deste título.

Aos meus colegas de curso pelo carinho, paciência e atenção em nossas elaboração e exposição de trabalhos.

O importante não é o que fizeram de nós. Mas o que nós próprios faremos com aquilo que fizemos de nós (Jean Paul Sartre).

RESUMO

A gestão escolar sempre se apresentou como um desafio diante das demandas e necessidades da promoção de uma educação igualitária, ética e de qualidade. Diante disso, esta monografia está dividida em dois eixos, um focado na figura do coordenador pedagógico e outro no papel do gestor escolar. A partir de seis pequenos estudos de caso/situações problemas traçamos reflexões teóricas e propomos encaminhamentos práticos, de forma a buscar compreender melhor a importância desses atores no cenário escolar contemporâneo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão escolar. Coordenador pedagógico. Gestor.

ABSTRACT

The school management has always presented a challenge given the demands and needs of promoting equal education, ethics and quality. Therefore, this study is divided into two parts, one focused on the figure of coordinator and the other in the role of the school manager. From six small case studies / problem situations we draw theoretical reflections and propose practical referrals in order to get a better understanding of the importance of these actors in the contemporary school setting.

KEYWORDS: School management. Pedagogical coordinator. Manager.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. A GESTÃO ESCOLAR VISTA A PARTIR DOS DESAFIOS DO COORDENADOR PEDAGÓGICO	13
1.1 A cultura escolar e o papel do coordenador pedagógico: representações mediadas pelo cinema	14
1.2 O planejamento da rotina do coordenador pedagógico eficaz	18
1.3 O coordenador pedagógico como mediador da potencialização do processo de ensino-aprendizagem numa perspectiva sociocultural	19
2. A GESTÃO ESCOLAR PELA ÓTICA DO GESTOR	22
2.1 O gestor escolar e a gestão democrática: uma utopia do capitalismo contemporâneo?.....	23
2.2 O projeto político pedagógico como uma construção coletiva	25
2.3 A elaboração do projeto político pedagógico em pauta.....	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS.....	32

INTRODUÇÃO

O presente trabalho, *Reflexões a respeito da gestão escolar por meio de estudos de caso*, tem como objetivo (re)pensar aspectos relativos aos desafios da gestão escolar pela ótica de dois de seus atores: o coordenador e o gestor escolar. Com isso se pretende, então, a princípio, a partir de pequenos casos ou situações problema apresentados, refletir a respeito dos diversos elementos que envolvem uma gestão democrática e de qualidade.

É um desafio para todos os envolvidos no processo, gerir uma escola rompendo com conceitos tradicionais que impedem uma relação harmoniosa com todos os membros da comunidade escolar. Partimos da premissa de que o fator humano no ambiente escolar é o fator decisivo na construção de uma escola mais humanizada e melhor de se trabalhar.

Dentre tantos outros desafios cotidianos, construir – na escola - um clima agradável e favorável ao processo de ensino-aprendizagem é muito importante para que as pessoas sintam prazer em estar nela.

Segundo Brunet (1992), o clima é considerado como uma série de características que são do ponto de vista da organização e que podem ser indicadores da sua forma de agir (consciente ou inconscientemente) em relação aos seus membros e à sociedade.

Bem cuidadas, zeladas, limpas, alegres, bonitas, cedo ou tarde a própria boniteza do espaço requer outra boniteza: a do ensino competente, a da alegria de aprender, a da imaginação criadora, tendo liberdade de exercitar-se, a da aventura de criar (FREIRE, 2000, p. 23).

Diante da importância de pensarmos a gestão escolar, empregamos a metodologia do estudo de caso ou situações-problema, que é um instrumento pedagógico que nos coloca diante de um problema sem uma solução pré-definida e com convida a refletir, ler, pensar, de forma a identificar o problema, analisar evidências, desenvolver argumentos lógicos, avaliar e propor soluções.

Neste sentido, pesquisadores como Yin (2005) afirmam que a abordagem de estudo de casos pode colaborar com a pesquisa em educação, quando o investigador é confrontado com situações complexas, de tal forma que dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes. Diante do caso ou situação-problema, o pesquisador empreende uma busca de respostas para o “como?” e o “porquê?”. Neste contexto, o investigador procura encontrar

interações entre fatores relevantes próprios dessa entidade, quando o objetivo é descrever ou analisar o fenômeno de uma forma profunda e global, e pretende apreender a dinâmica do fenômeno, do programa ou do processo. Dito de outra maneira, para Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Dessa forma, diante de nossas inquietações em relação ao tema gestão escolar, nosso orientador nos propôs seis situações e, a partir delas, fizemos pesquisas bibliográficas visando ter contato com produções a respeito e traçar encaminhamentos práticos. O objetivo do nosso orientador era que a partir do processo de chegar a uma decisão, por meio da análise e discussão individual e coletiva das informações expostas no estudo de caso, desenvolvêssemos o raciocínio crítico e argumentativo em relação à gestão escolar.

Diante do exposto, esta monografia está dividida em dois capítulos distribuídos da seguinte forma: no primeiro capítulo, “A gestão escolar vista a partir dos desafios do coordenador pedagógico”, tem como foco refletir a respeito: da cultura escolar e o papel do coordenador pedagógico a partir de representações mediadas pelo cinema; do planejamento da rotina do coordenador pedagógico eficaz e do coordenador pedagógico como mediador da potencialização do processo de ensino-aprendizagem numa perspectiva sociocultural.

No segundo capítulo, “A gestão escolar pela ótica do gestor”, focamos o gestor escolar e a gestão democrática: uma utopia do capitalismo contemporâneo?, o projeto político pedagógico como uma construção coletiva e pensamos uma pauta de reunião para a elaboração do projeto político pedagógico.

Capítulo 1

**A GESTÃO ESCOLAR VISTA A PARTIR DOS
DESAFIOS DO COORDENADOR PEDAGÓGICO**

Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos, folclore e
superstição por conhecimento, e força por cooperação.
Peter Drucker

1.1 A cultura escolar e o papel do coordenador pedagógico: representações mediadas pelo cinema

Souza (2014, p. 152) apresenta ser consenso entre os estudiosos que a definição inicial para o cinema foi uma técnica de registro do movimento. Entretanto, ao longo da história, com acréscimos de elementos estéticos, sons, mudança de planos, angulações, enquadramentos, movimentos de câmera, iluminações e tecnologia, passou a ser reconhecido como “a sétima arte” e se apresenta como uma das mais ricas e completas manifestações artísticas que o ser humano já teve a capacidade de desenvolver; isto porque o fazer cinematográfico engloba todos os demais processos de criação artística já vividos (música, dança, pintura, escultura, teatro e literatura).

Com o propósito de acrescentar mais sentido ao enunciado fílmico e atribuir-lhe maior verossimilhança, várias técnicas e procedimentos foram criados e aprimorados, dentre eles o uso da edição (arranjo das sequências na tela, a montagem cinematográfica em si); o *fade-out* (método de transição ou fechamento que provoca o desaparecimento gradual da imagem); o *lap-dissolve* (sobreposição gradual de uma nova imagem); a adoção do som e da cor na tela do cinema; a substituição do “ator” por “gente de verdade” (filmes neorrealistas); cenas externas *vs* filmagens de estúdios; a adoção da noção de gênero no cinema; maior atenção para a composição das tomadas –*mise-en-scène*– do que para a sua combinação –*montagem*– (com vistas à valorização do movimento dos elementos cinematográficos, do posicionamento de figuras e cenas pela câmera, da iluminação, do foco de profundidade (SOUZA, 2014, p. 152).

Além de representar a vida, a arte cinematográfica dá formas às inquietações e desejos mais íntimos da alma humana. O filme reúne extraordinário número de informações nas diferentes áreas da experiência. Com o seu aparato tecnológico apropriado para documentar, registrar de forma estética e narrar histórias, o cinema nos permite uma nova maneira de olhar para o mundo e, com isso, estabelece uma forma peculiar de inteligibilidade e conhecimento. Esta arte tem sido utilizada, nas escolas, como um instrumento didático lúdico e atrativo, valiosíssimo na formação de novas gerações que possibilita o encontro simultâneo com a cultura cotidiana e erudita, pois é o campo no qual a estética, o entretenimento, a ideologia e os valores sociais mais amplos são sintetizados numa mesma obra (SOUZA, 2014).

O pesquisador destaca que o cinema pode contribuir, pelo menos, de três formas com a educação: 1) como recurso didático aliado ao processo de ensino-aprendizagem; 2) como *corpus* de pesquisa para a compreensão de como a cultura escolar é representada pelo cinema, isto é, como as funções, objetivos, práticas e agentes escolares são veiculadas por essa mídia; 3) como dispositivo desencadeador de reflexões compartilhadas.

Neste intuito, compartilhamos das ideias de Moraes (2004, p. 53), para quem os

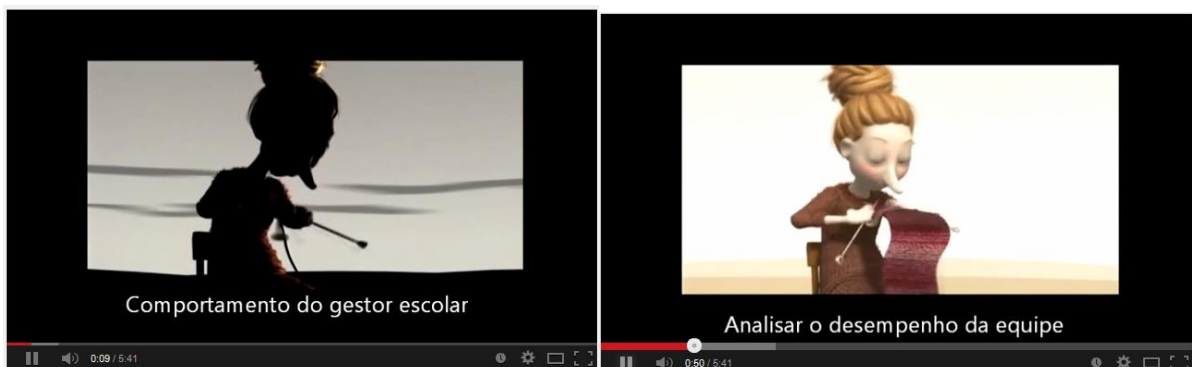
filmes, além de um recurso para a prática educacional - na medida em que os utilizamos em sala de aula -, são para nós objetos de pesquisa – nos quais buscamos entender as várias lentes que se cruzam na representação da cultura escolar.

Assim como Souza (2014), nesta monografia o termo cinema é empregado em sentido amplo, como imagem em movimento, independente do suporte, exceto quando for feita referência explícita nesse sentido. Compartilhamos, com o pesquisador, da visão de que o cinema pode assumir vários formatos e ser exibido de diversas formas, por isso se fala hoje em audiovisual, num sentido mais geral, incluindo os vários formatos disponíveis para dispositivos móveis, a película, a fita de vídeo, o disco de DVD, o Blu-ray e outras formas digitais de imagem tão comuns e presentes em nossa contemporaneidade.

Dessa forma, foi-nos proposta, pelo orientador desta monografia, a reflexão a partir de um vídeo do *youtube* como um desencadeador de reflexões acerca de questões educacionais e, neste caso, acerca do papel do coordenador pedagógico na gestão escolar:

O orientador nos solicitou que, com base em nossas leituras, em nossa experiência docente e naquilo que conhecemos sobre a rotina e a gestão escolar, comentássemos o vídeo¹, apresentando nossas reflexões sobre o papel do gestor educacional, especificamente o coordenador pedagógico.

Apresentamos, a seguir, algumas cenas do vídeo:



¹ Disponível on-line: <<http://www.youtube.com/watch?NR=1&feature=endscreen&v=mBluNKV2SWQ>>
Acesso em: 10 fev. 2014.



A animação nos possibilita efetuar uma reflexão acerca da gestão escolar. As próprias legendas nos induzem a algumas reflexões ao apresentar o comportamento do coordenador pedagógico como alguém que vai tecendo o dia a dia da escola, como um mediador articulador de muitas vozes, de forma a construir a rotina da escola.

Podemos perceber a necessidade do aprimoramento constante, de se saber a hora de inovar e criar, de se refletir acerca do desempenho da equipe, redefinir papéis, planejar, executar, acompanhar, rever, estimular a equipe, não temer aos desafios, superar cada etapa e cada contratempo, ter os objetivos bem claros e revê-los sempre que necessário.

Uma escola de sucesso é possível e envolve vários fatores: trabalho em equipe, flexibilidade na solução de problemas, criatividade motivacional, esperança, luta pela proposta pedagógica, determinação, recursos diversos, formação continuada.

A reflexão constante é uma necessidade primordial pois, parafraseando Cavalcanti (1999, p. 80) no cotidiano da prática escolar há tantas questões urgentes e emergentes que o gestor (incluindo o coordenador pedagógico), geralmente, não tem tempo para observar o que acontece e muito menos a sua prática. Problemas surgem, são contornados da melhor forma possível, nada é registrado e a vida segue. É como caminhar todos os dias pela mesma rua. Acabo não vendo a flor que acabou de nascer, e só me dou conta da pedra no meu caminho quando tropeço e, quem sabe, caio.

Diante do exposto, para não cair, o coordenador pedagógico necessita ser um articulador de vozes e saberes de forma a atuar como um mediador na apropriação das políticas públicas. Neste intuito, ele não pode ser centralizador e querer resolver tudo sozinho. A animação analisada leva a tela de projeção uma personagem solitária, que atua só e – por conta disso - termina exausta e má sucedida em sua tarefa. Neste sentido, cabe muito bem destacar o pensamento de Paulo Freire. Para este educador brasileiro: ninguém liberta ninguém. As pessoas se libertam em comunhão e o coordenador pedagógico deve, antes de tudo, ser um articulador desta comunhão rumo a um projeto coletivo maior que é a escola.

1.2 O planejamento da rotina do coordenador pedagógico eficaz

Com o intuito de nos incitar à reflexão, o orientador nos apresentou mais um desafio:

A presença de liderança, de coordenação, é indispensável na vida de uma equipe: alguém que tenha uma visão mais global da situação e que não perca de vista aonde se quer chegar, alguém que incentive o grupo a pensar, analisar, planejar e pôr a mão na massa, para executar o que foi previsto, alguém que aponte a direção do trabalho a ser feito, ajudando e apoiando o grupo durante sua execução e levando cada um de seus membros a superar suas dificuldades (GROSBAUM, 2001, p. 43).

Tudo isso é, realmente, uma tarefa grande, mas como a coordenação deve planejar sua rotina para realizar seu trabalho com sucesso?

Para não se perder no dia a dia da rotina escolar, faz-se necessário que o organograma da equipe de gestão e a divisão de tarefas e responsabilidades seja clara. A partir disso, o coordenador pedagógico pode concentrar sua atenção nas atividades consideradas mais importantes de forma a impactar mais no desempenho da instituição escolar.

Aparentemente, isso seria fácil, mas constitui-se num grande desafio cotidiano. Dessa forma, é fundamental o planejamento anual, dividido em ações mensais desdobradas numa rotina semanal e nas prioridades diárias. Para levar a cabo estes seus objetivos é fundamental a reflexão e a busca do aprimoramento constante, além do equilíbrio para saber qual contribuição requerida pelo contexto é mais relevante.

Gerenciar o tempo é tarefa primordial, já que boa parte do tempo do coordenador não pertence a ele e, ainda que seja objeto de planejamento, acaba sendo consumido em imprevistos diários. Neste sentido, é muito importante focar-se na execução de tarefas cujos impactos sejam maiores para os resultados da equipe como um todo, de forma a merecer maior atenção e dispêndio de energia por parte do coordenador.

Já é consenso entre os estudiosos da gestão de que é necessário focar e realizar uma tarefa de cada vez, de forma a priorizar as atividades mais relevantes, de maneira que a tarefa seja completada com qualidade requerida para que não seja necessário refazê-la e ter que despender tempo em re-trabalho.

Dito de outra maneira, na busca por resultados e eficiência, é fundamental saber planejar, estabelecer prioridades, gerenciar o tempo, focar naquilo que trará mais resultados para o coletivo e pensar no local tendo em vista sua relação com o global e ter em vista a relação do imediato com o desenvolvimento ao longo prazo.

1.3 O coordenador pedagógico como mediador da potencialização do processo de ensino-aprendizagem numa perspectiva sociocultural

Estudo de caso: A coordenadora pedagógica em visita a sala de aula observou a professora organizando os grupos, com base na competência das crianças. Ao explicar o que os alunos deveriam fazer, ressaltou: - O grupo da Ana Paula, que é mais lento, terá dificuldade para fazer isso. Quando a professora ainda estava diante do quadro, Pedro levantou mão. Percebendo que o aluno queria fazer uma pergunta, ela disse: - Deixa primeiro eu acabar de explicar, porque logo depois vou ajudar os grupos mais fracos.

Como você analisa a estratégia de montar grupos dessa professora e seus comentários? Como o (a) coordenador(a) deve orientar a professora?

Se compreendermos o complexo processo de ensino aprendizagem pela perspectiva sociocultural, que tem suas bases nos postulados de Vigotski (1998, 2007, 2009) e seus seguidores Leontiev (1981) e Luria (1982); bem como em diversos pesquisadores contemporâneos que se tem dedicado a estudar e ampliar suas proposições; teremos como pressuposto que esta perspectiva assume a cognição humana como emergente do engajamento em atividades sociais, e são as relações sociais e os materiais culturalmente construídos, signos e símbolos, chamados de *artefatos semióticos*, que medeiam as relações que criam formas exclusivamente humanas de pensamento em nível superior.

Dessa forma, podemos traçar o desenvolvimento cognitivo examinando como a mediação se desenvolve capturada pelo conceito vigotskiano da zona de desenvolvimento proximal (ZDP):

Ela é a distância entre o nível de desenvolvimento real, que se costuma determinar através da solução independente de problemas, e o nível de desenvolvimento potencial, determinado através da solução de problemas sob a orientação de um adulto ou em colaboração com companheiros mais capazes. (...) A zona de desenvolvimento proximal define aquelas funções que ainda não amadureceram, mas que estão em processo de maturação, funções que amadurecerão, mas que estão presentemente em estado embrionário. Essas funções poderiam ser chamadas de “brotos” ou “flores” do desenvolvimento, ao invés de “frutos” do desenvolvimento. O nível de desenvolvimento real caracteriza o desenvolvimento mental retrospectivamente, enquanto a zona de desenvolvimento proximal caracteriza o desenvolvimento mental prospectivamente (VIGOTSKI, 2007, p. 97-98).

Dito de outra maneira, a ZPD pode ser definida como a diferença entre o que uma pessoa pode alcançar de forma independente e o que ele ou ela pode conseguir trabalhar em colaboração com os outros ou com um mediador mais capaz.

Diante desta perspectiva, o professor – enquanto mediador mais capaz – pode lançar mão de atividades em equipes heterogêneas (compostas por membros em diferentes estágios de desenvolvimento) para que um auxilie no desenvolvimento do outro.

Dessa forma, o educador deve atuar como um mediador, verificando os progressos e as dificuldades apresentadas e, considerando ser cada aluno um ser único, dotado de estilos de aprendizagem diferentes, conhecer o estágio do desenvolvimento atual de cada um e, de acordo com a zona de desenvolvimento proximal, adequar as atividades e as metodologias para o desenvolvimento potencial do educando e, assim, temos a ZPD como uma arena de potencialidade.

A professora relatada na proposta deste estudo de caso ainda não entendeu que o mundo é heterogêneo por natureza e cada ser é único e tem seu estágio próprio de desenvolvimento, isto é, de ser, de estar e de se posicionar no mundo, bem como de se apropriar da linguagem e se fazer sujeito nela e por ela.

É importante ressaltar, também, os aspectos de dimensão ética relacionados à fala da professora. Para ela, na sala de aula, existem grupos formados por alunos “mais lento[s]” e “mais fracos”. Isso significa, então, que, para a docente, há um *ranking* entre os estudantes. Do ponto de vista ético, esse processo de “seleção” entre os alunos implica a criação de autoimagens fragmentadas. Em vez de amadurecem em um ambiente estimulador e acolhedor, no qual as múltiplas inteligências e capacidades são encorajadas (e desenvolvidas), as crianças percebem-se como sujeitos despreparados à escola. Trata-se de uma postura profissional cujos desdobramentos na vida do aluno não podem, nem mesmo, ser antevistos pela professora, de modo objetivo e localizado no tempo-espço da situação-problema em jogo.

O papel do coordenador pedagógico, neste caso, deve ser o de proporcionar à professora reflexões necessárias para que ela compreenda que a massa heterogênea é a liga social necessária para que uns acelerem o desenvolvimento de outros. Dito de outra maneira, a professora precisa compreender que os grupos devem ser compostos por alunos em diferentes estágios de desenvolvimento, para que um aluno atue como “mediador mais capaz”, auxiliando e potencializando o desenvolvimento do outro.

Além disso, é função do coordenador pedagógico provocar a reflexão mais imediata na professora sobre o modo como ela encaminha seu discurso aos alunos. Isso deve ocorrer, preferencialmente, em momentos separados das discussões e dos espaços de formação

coletiva. Ao falar sobre esse assunto com a professora, é necessário destacar a importância da motivação e do respeito às diferenças de cada aluno.

Diferenças, por sinal, que vão além dos ritmos e dos canais de aprendizagem; trata-se, na verdade, de posturas e de experiências de vida distintas (e, muitas vezes, desconhecidas pela própria escola). Sendo assim, cabe à docente não rotular e não desencorajar nenhuma criança, buscando formar sujeitos mais autônomos, seguros e respeitadores dos talentos e dos limites de seus pares.

Capítulo 2

A GESTÃO ESCOLAR PELA ÓTICA DO GESTOR

Gestão escolar competente é, pois, sinônimo da capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos, saberes empíricos, capacidades, informações, instrumentos tecnológicos, dinâmicas e pessoas para liderar uma série de cenários que se instalam em favor do desenvolvimento cognitivo.

Paulo Marcos Ferreira Andrade

2.1 O gestor escolar e a gestão democrática: uma utopia do capitalismo contemporâneo?

Situação-problema: A partir de leituras a respeito da Gestão Democrática escreva um texto dissertativo-argumentativo descrevendo as principais características dessa gestão e também a sobre o papel que define um gestor democrático.

Para abordarmos a questão da gestão democrática e às características inerentes ao gestor neste processo iniciaremos nossa discussão, neste texto, apresentando o termo “administração” e seu contraponto, a “gestão”. Para isso, contaremos com as reflexões levantadas por Caceres (2013). A pesquisadora destaca que, em nosso país, por muito tempo a administração escolar foi pautada nos princípios da administração empresarial, oriundas das teorias clássicas de administração.

Neste sentido, não estamos considerando que a administração escolar hoje esteja fora da lógica do modo de produção capitalista, o que estamos afirmando é que até meados do século XX a especificidade do trabalho realizado na escola não era levada em conta no que concerne aos princípios administrativos.

Neste período a administração escolar era pensada e efetivada de acordo com os princípios empresariais, com ênfase na hierarquia, na obediência cega, no cumprimento de regras e disciplina. Buscava-se a padronização, o estabelecimento de rotina que, assim como na empresa, formava pessoas como se fossem produtos, evitando qualquer tipo de variabilidade individual. O/a diretor/a cumpria a função de manter a escola em perfeita ordem, com o poder de “mandar” em todos aqueles que lhe eram subalternos (CACERES, 2013, p.43).

Bruno (2009) nos apresenta que com a democratização do acesso à educação, surgiram diferentes perfis sociais de alunos e demais atores escolares, de forma que os modelos mais tradicionais, com estrutura burocrática centralizadora tornassem-se inviáveis.

Diante deste cenário, faz-se latente uma descentralização administrativa, já que diante da atual diversidade, as escolas necessitam adaptar-se às suas especificidades. Neste sentido, faz-se latente que haja uma dose de autonomia, até mesmo com relação aos recursos financeiros, que, no modelo tradicional, era inexistente.

Neste sentido, autores como Krawczyk (2002), por exemplo, apresentam que os modelos e formas atuais de gestão, ainda que utilizem a expressão “democrática” continuam muito semelhantes aos tradicionais modelos de administração empresarial, atribuindo atualmente ao gestor a função de gerente de um negócio que precisa viabilizar-se e dar bons

resultados: a escola.

Dentro desta discussão, acreditamos que a “gestão democrática” ainda seja uma utopia. Conforme apresentou Caceres (2013), na escola, o princípio de gestão democrática faz com que seus “colaboradores” (funcionários/as, alunos/as, pais, mães e comunidade escolar) se sintam muito importantes tomando decisões que muitas vezes não são tão relevantes assim, e o poder que realmente faria a diferença se estivesse na mão dos envolvidos continua nas mãos do Estado.

Martins (2002) corrobora com esta visão ao argumentar que este modo de gestão pode ser considerado um avanço no sentido político e operacional na gestão das escolas, mas, na prática, o que acaba ocorrendo é à aproximação da educação à lógica do mercado, assumindo dessa forma novamente um modelo empresarial, no qual o gestor acaba aumentando o controle em nome da autonomia que lhe é dada pelo sistema. Além do mais, ele é também controlado.

Em outras palavras, o gestor recebe, teoricamente, a autonomia pelas autoridades competentes, no entanto, na prática é controlado pelo Estado. Exemplo disso é que ele recebe verbas para adquirir recursos materiais para a escola, mas tem que comprar somente aquilo que é autorizado pelo Estado. Ou seja, o Estado repassa algumas responsabilidades ao gestor, mas continua no controle.

[Exemplo da] falsa autonomia existente na escola é a construção do Projeto Político - Pedagógico. Teoricamente, este deveria ser elaborado com vistas à realidade em que a escola está inserida, contendo conteúdos significativos e condizentes com a realidade escolar. Tal ação na verdade não ocorre, pois a escola acaba tendo que trabalhar de acordo com o que lhe é cobrado nas avaliações externas, outra forma de controle que o Estado exerce sobre a escola, conforme a literatura aponta e que constatamos na pesquisa através da voz das diretoras. A avaliação democrática, ao contrário, seria um momento de exercício de participação coletiva e democrática para pensar as necessidades educacionais (CACERES, 2013, p. 43).

Finalizaremos estas breves reflexões concluindo que gestão democrática bem como gestor democrático acabam sendo, infelizmente, construções discursivas, utópicas e que, na prática, ainda temos avançado muito pouco neste sentido. Para confirmar o que vimos apresentando até aqui, contamos com Paro (2008). Para este estudioso, a escola só pode ser considerada autônoma se receber do Estado poder e condições concretas que subsidiem o alcance de objetivos educacionais articulados com o interesse das camadas populares.

O autor salienta ainda, que é impossível falar de autonomia enquanto as decisões a serem tomadas na escola forem direta ou indiretamente tomadas previamente por órgãos superiores.

Diante do exposto e tomando como base Caceres (2013) e os demais autores apresentados, acreditamos ser necessário avançar na reflexão em relação ao respeito da organização e gestão escolar existentes atualmente, com vistas a alcançar, de fato, uma escola com caráter democrático e emancipatório, favorável ao diálogo, respeito às diferenças e contrário ao mando e à submissão inerente ao modo de produção capitalista.

2.2 O projeto político pedagógico como uma construção coletiva

Estudo de caso: Os pais, preocupados com o projeto pedagógico da escola, que segundo eles poderá trazer problemas e dificuldades no futuro de seus filhos, formam uma comissão e se dirigem para falar com a diretora, querem solicitar um PPP mais adequado, mais moderno, mais interessante para os filhos.

Ela nem os escuta, argumenta que o PPP é bom e será desenvolvido com os alunos, pois os pais tomaram ciência no início do ano.

- Esta atitude da diretora foi correta?

- A atitude dos pais foi correta em procurar a direção ou deveriam ter ido à supervisão de ensino direto?

- Como você agiria se fosse diretor?

Escreva um texto dissertativo-argumentativo refletindo a respeito dos questionamentos.

Diante do caso apresentado: *“os pais de uma escola preocupados com o projeto pedagógico da escola, que segundo eles poderá trazer problemas e dificuldades no futuro de seus filhos, formam uma comissão e se dirigem para falar com a diretora, querem solicitar um PPP mais adequado, mais moderno, mais interessante para os filhos. Ela nem os escuta, argumenta que o PPP é bom e que será desenvolvido com os alunos, pois os pais tomaram ciência na reunião inicial do ano”* podemos afirmar que a postura/atitude da diretora não foi a mais adequada.

Terezinha Azerêdo Rios (*apud* UNINOVE, 2013, p. 74) apresenta que o perfil da instituição educativa está em construção constante e em articulação com toda a sociedade. Neste sentido, a atitude dos pais em procurando a direção da escola está correta, já que cabe

ao diretor ao diretor cabe a responsabilidade de atuar como um articulador de muitas vozes, de forma a propiciar oportunidades para que todos os envolvidos possam explicitar e discutir suas ideias visando a construção coletiva de um PPP comum a todos os atores do contexto escolar.

Ao encararmos a escola como unidade complexa, estaremos diante de um jogo constante de tensões que envolvem o micro e macro contexto no qual a instituição está inserida, de forma a harmonizar a relação entre diversas identidades individuais e a construção de uma identidade coletiva.

Eu, enquanto diretora da instituição, valorizaria a atitude dos pais como um ato rumo ao despertar da cidadania dos atores envolvidos com o cenário escolar:

Para isso, é necessária uma atitude verdadeiramente crítica de seus gestores, um olhar profundo e abrangente, para ver o que deve permanecer e o que precisa ser modificado. Sem esquecer a coragem para realizar as transformações necessárias. As experiências bem-sucedidas – e elas têm sido muitas! – mostram a possibilidade de empenho coletivo na construção da escola que queremos e à qual temos pleno direito (RIOS, 2010, p. 77).

Este momento em que a comunidade procura a escola seria o passo inicial para repensar algumas questões e convocar o coletivo para repensar: a) Como é a escola? – Realidade b) Que identidade ela quer construir? c) Quais as ações que foram definidas pelo coletivo e como executá-las? d) Como avaliar permanentemente o processo? (UNINOVE, 2013, p. 80).

A partir do envolvimento de todos atores da cena escolar, eu daria voz aos participantes de formar a articular todos os anseios e necessidade no objetivo comum de reformular o projeto pedagógico enquanto uma construção coletiva, elevando-o a um patamar de instrumento para a promoção do aprimoramento contínuo da instituição, ciente de que sua construção depende da ação e envolvimento de todos.

2.3 A elaboração do projeto político pedagógico em pauta

Situação-problema: Construir a pauta de uma reunião pedagógica onde será iniciada a construção do projeto político-pedagógico da escola. Para tanto, considere os seguintes pontos: 1) Motivar o grupo de professores; 2) Apresentar a base teórica: o que é um PPP e para que serve; 3) Conscientizá-los da importância; 4) Iniciar a construção do projeto em si.

Algumas observações: a pauta deve ser organizada para uma reunião de quatro horas de duração, escola pública e de periferia, que atende alunos de Ciclo II e Ensino Médio.

PAUTA: PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Contexto: Escola pública do estado - ensino fundamental II – Cariri Paraibano.

Duração da reunião: 4 horas.

Para que os professores, funcionários e comunidade participem de reuniões pedagógicas e de construção coletiva tão importante como esta, é necessário que o gestor promova sempre oportunidades de discussão, criando o hábito do planejar e discutir em equipe. Ele deve oportunizar momentos de aproximação, discussão e partição com a finalidade de criar uma identidade que represente os anseios de mudança daquela comunidade.

Para que essa atividade seja realizada com sucesso, a cultura do planejar, discutir e mudar deve ser consolidada aos poucos, ou seja, a motivação deve ser constante, a base da gestão democrática.

A importância de conhecer e elaborar o PPP

A lei 9.394/96 no inciso I do Artigo 12 estabelece que, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica: o Projeto Político Pedagógico (PPP), além de ser uma obrigação legal, deve traduzir a visão, a missão, os objetivos, as metas e as ações que determinam o caminho do sucesso do trabalho escolar. Tudo isso deve contemplar os interesses da comunidade a qual a escola pertence.

Considerada a legislação vigente, a escola, representada pelos diferentes segmentos que constituem sua comunidade, faz um diagnóstico da realidade administrativo-pedagógica, social, estrutural e educacional e, a partir disso, traça objetivos, propõe metas, planeja ações (tudo coletivamente, de forma democrática) para que, ao longo de um período letivo, alcance sucesso na aprendizagem do aluno.

Portanto, é importante que o documento e suas diretrizes sejam discutidas e rediscutidas por todos da comunidade escolar – professores, funcionários, gestores e pais para que o trabalho seja uma construção coletiva, com objetivos claros e esforços que visam sua

contemplanção. O que acreditamos é que seja necessário criar uma cultura de planejamento e discussão na escola.

Pauta

Reunião dividida em quatro partes, em torno de uma hora cada parte.

1. Recepção dos participantes da reunião (sempre com sorriso e sentimento de pertencimento), apresentação do gestor (mediador da reunião) e dos representantes de cada segmento (professores, funcionários, alunos, outros membros da comunidade). Cafezinhos e bolachas disponíveis costumam criar os dêz quinze minutinhos de troca afetiva, bom para unir o grupo. Fazer uma breve retomada de ações positivas que foram desenvolvidas na escola no ano anterior e seus resultados (com o intuito de motivar o grupo).
2. Apresentação em PowerPoint, a intenção é retomar o que é o projeto político-pedagógico: suas características, dimensões, objetivos, acompanhamento. Explicação sobre a importância da participação de todos, prevista na legislação, para uma construção democrática do PPP. Visualização do PPP do ano anterior. Constituição de identidade da escola: levantamento de informações e anotações sobre a comunidade, o contexto em diferentes aspectos, a função da escola, a participação dos pais, entre outros. Esse momento é importante, sempre que possível, pois fomenta as informações necessárias para a discussão central. Pedir que os participantes se reúnam em pequenos grupos. Cada grupo deve anotar em um pedaço de papel um ponto positivo e um ponto negativo notados na escola. Socialização das anotações, escrevendo-as em um quadro, e discussão soluções ou aprimoramento dos pontos.
3. Após a discussão, sorteamos uma parte do PPP para cada grupo: pedagógica, administrativa, financeira e jurídica. Cada grupo irá receber cópias do trecho do PPP do ano anterior correspondente a sua parte. A tarefa será a de ler esses textos e identificar os pontos que devem ser mantidos, que precisam ser atualizados, que deram errado, que precisam de poucas alterações etc. Os grupos devem fazer grifos e anotações nos textos.

4. Cada grupo deve apresentar suas ideias e conclusões. Os demais devem ter espaço para opinar e suas propostas devem ser anotadas também. Ao final, deve-se recolher esse material, para utilizar na redação do novo PPP. Apresentação de ideias para manter o PPP atualizado: elaboração e aplicação de questionário de satisfação para a comunidade, periodicamente. Levantamento de sugestões sobre esta medida. Espaço de abertura para últimas dúvidas e agradecimento à participação de todos.

Essa primeira reunião servirá para que uma primeira versão da mudança atual seja implementada. Sendo o PPP um instrumento de constante aperfeiçoamento, caberá ao gestor promover mais encontros para que o documento atenda as expectativas da comunidade escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabemos que é desejável, dos gestores, que conheçam o ambiente escolar, não no sentido de simplesmente saber descrevê-lo, mas de envolver-se no gerenciamento de aspectos essenciais para que seu trabalho culmine na aprendizagem de todos os alunos que frequentam determinada unidade escolar. Dentre os diversos elementos que interatuam neste processo, podemos destacar aspectos micro e macro estruturais da educação, como a escola em sua estrutura física e emocional, que envolve professores, pais, alunos, funcionários, dentre outros.

A liderança exerce um papel fundamental, com a divisão de responsabilidades para uma gestão compartilhada. A formação de equipes pode favorecer o trabalho do gestor escolar quando ele desperta em todos os envolvidos a preocupação com objetivos comuns que culminam no sucesso dos educandos, pois a educação é um trabalho coletivo.

Compreender criticamente os desafios da gestão escolar é um desafio para todo educador. Estamos diante de um processo dinâmico, que entrelaça aspectos de coordenação e liderança pedagógica e administrativa visando a qualidade do ensino.

A gestão democrática deve se uma meta constante, de forma a compreender as ações e procedimentos que possibilitam este tipo de gestão, ressaltando, portanto, a importância dos processos de participação no interior da escola.

Destacamos, ao longo desta monografia, a importância do trabalho coletivo na construção do projeto pedagógico a partir da realidade escolar, buscando evidenciar de que forma a autonomia da escola é construída e que o projeto pedagógico deve retratar a realidade escolar.

Neste sentido, argumentamos que no processo de elaboração coletiva do PPP teoria e prática devem ser indissociáveis, envolvendo todos os atores do cenário escolar de forma a promover a compreensão de que a construção do projeto pedagógico exige ações coletivas com vistas a retratar a realidade da escola.

REFERÊNCIAS

BRUNO, L. Gestão da educação: onde procurar o democrático? In: OLIVEIRA, D. A. ; ROSAR, M. F. F. (Orgs.). *Política e gestão da educação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

CACERES, M.E.S.S. *Gestão Democrática: concepções e práticas dos (as) diretores (as) de escolas públicas estaduais do município de Lins-SP*. Dissertação (Mestrado em Educação). Marília: UNESP, 2013.

CAVALCANTI, M. C. Reflexões sobre a prática como fonte de temas para projetos de pesquisa para a formação de professores de LE. In: ALMEIDA FILHO, J.C.P. (Org.) *O professor de língua estrangeira em formação*. Campinas: Pontes, 1999. P. 179-184.

DOURADO, L. F.. *Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Módulo II*. MACHADO, M. A. M. (coord.). Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, s/d.

FREIRE, P.. *Educação e Mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

GROSBAUM, M. W. *Progestão: como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e sua permanência na escola?, módulo IV*. Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

KRAWCZYK, N. R. Em busca de uma nova governabilidade na educação. In: OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. F. F. *Política e gestão da educação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

LEONT'EV, A.N. The problem of activity in psychology. In: Wertsch, J. (ed.). *The concept of activity in Soviet Psychology*. Armonk, NY: M.E.Sharpe, inc., 1981. p. 37- 71.

LURIA, A.R. *Language and Cognition*. New York: John Wiley & Sons, 1982.

MARÇAL, J. C.. *Progestão: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola? Módulo III*. MACHADO, M. A. M. (coord.). Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001. Reimpressão: São

MARTINS, A. M. *Autonomia e educação: trajetória de um conceito*. Cadernos de pesquisa n.115, São Paulo, mar./2002.

PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. 3 ed. São Paulo: Ática, 2008. Paulo, 2005.

SOUZA, F.M. *O cinema como mediador na (re)construção de crenças de professores de espanhol-língua estrangeira em formação inicial*. Tese (Doutorado em Educação: Cultura, organização e educação). Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, 2014.

UNINOVE. *Apostila de Gestão Escolar II*. São Paulo, 2013.

VIGOTSKI, L. S. *A construção do pensamento e da linguagem*. 2. ed., São Paulo: Martins Fontes, 2009.

VIGOTSKI, L.S. *A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores*. Tradução: José Cipolla Neto et al. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

VIGOTSKI, L.S. *Pensamento e linguagem*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. Editora Pedagógica e Universitária LTDA.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2005.