



## GESTÃO PEDAGÓGICA ESCOLAR – VERIFICAÇÕES EM CONTEXTOS DIFERENCIADOS

ALVES, Ana Terezinha Jacques<sup>1</sup>; FORMENTINI, Lourdes<sup>2</sup>; GARMATZ, Glaucia Brandenburg<sup>3</sup>; KUMM, Rosane<sup>4</sup>; KUNZ, Denise Cristina de Souza<sup>5</sup>; PORTO, Vera Lúcia Silveira<sup>6</sup>; VIANA, Fabiane Ribeiro<sup>7</sup>; HARTMANN, Maria Lourdes Backes<sup>8</sup>

### Resumo

Apresentar um trabalho com a predominância do diálogo das ideias e das concepções da educação, através da leitura, da pesquisa, de entrevistas, sempre tentando compreender o sistema educacional que nos envolve e do qual somos definitivamente responsáveis foi o objetivo do grupo de alunas da primeira turma do PARFOR pela Universidade de Cruz Alta, neste íterim. O tema de estudo do projeto de pesquisa realizado surgiu do questionamento deste grupo de educadores preocupados com a interação da escola com a sociedade. Perante essa proposição, acreditou-se na possibilidade de verificar e obter um maior entendimento da escola no meio social atual; para isso, identificados pontos básicos na produção de questões concernentes a tal razão de estudo, visou-se a leitura de autores reconhecidos que possibilitasse à discussão mais aprofundada, afastando ou diminuindo os equívocos que pudessem diluir a pertinência do

---

<sup>1</sup> Acadêmica de Pedagogia -Unicruz- PARFOR

<sup>2</sup> Acadêmica de Pedagogia -Unicruz- PARFOR

<sup>3</sup> Acadêmica de Pedagogia -Unicruz- PARFOR

<sup>4</sup> Acadêmica de Pedagogia- Unicruz- PARFOR

<sup>5</sup> Acadêmica de Pedagogia- Unicruz- PARFOR

<sup>6</sup> Acadêmica de Pedagogia- Unicruz- PARFOR

<sup>7</sup> Acadêmica de Pedagogia- Unicruz- PARFOR; Bacharel em Direito; Pós-Graduada em Docência Técnico-Profissionalizante; Professora Municipal e Estadual de Séries Iniciais- Ensino Fundamental; Professora de Ensino Técnico-Profissionalizante

<sup>8</sup> Pedagoga, Mestre em Educação Assessora Pedagógica e Docente na UNICRUZ, Orientadora da disciplina Prática Docente III- Gestão Educacional na Educação Básica



mesmo, sendo que a Gestão Democrática em sua ação conjunta pode satisfazer a necessidade da escola cidadã da nossa realidade.

Palavras-Chave: Escola. Educadores. Gestão Democrática. Cidadã.

## **Introdução**

Iniciando a caminhada da pesquisa com a intenção de descobrir pontos comuns e de desequilíbrio, identicamente necessários nas gestões democráticas existentes, pela sua norma e organização regimental interna, pela conduta dos grupos de interferência e execução, com essa visão de busca e iniciativa do grupo, propôs-se o assunto: Gestão Democrática em Contextos Diferenciados.

A pesquisa denotou a necessidade da leitura através de autores com conhecimento em gestão, democracia, participação comunitária, ação positiva e análise das diversas questões que a basearam, a fim de confirmar ou alterar hipóteses e pautada em discussões e análises às respostas obtidas em entrevistas com agentes da gestão de sete escolas de práticas educacionais em contextos diversos, podemos referendar aquilo que foi lido e discutido pelo grupo.

Visando o objetivo de exploração do Projeto Político Pedagógico de cada escola e sua estruturação, em alguns casos houve a possibilidade de leitura de documentos e sua análise, em outros, não obtendo tal liberdade e seguindo somente aquilo que nos era dito pelos agentes educadores, realizamos uma pesquisa que veio de encontro aos objetivos propostos de forma parcial, mas positiva.

## **Revisão de Literatura**

A escola aos poucos desperta para a necessidade globalizada de criar um mundo com uma sociedade melhor e acima de tudo, buscar alternativas para sua melhoria. Um mundo em que valores se transformaram com certa intensidade, a sustentabilidade se faz necessária para a sobrevivência, a globalização tornou-se



tão próxima que nossos alunos se rendem à tecnologia, aos “games”, à mídia e sucessivamente são atacados na era do conhecimento latente e com uma massificação de informações rápidas, importantes (ou não), mas às vezes, incongruentes com a realidade que possuem em suas casas e identicamente em suas escolas.

Nesse sentido, a escola adquire uma nova caracterização e possui como objetivo conseguir realizar com esse aluno uma escolha de caminhos a serem seguidos perante tais acontecimentos, com a participação de suas famílias e com a responsabilidade coletiva sobre decisões tomadas. Nessa coletividade a escola se coloca como uma gestora democrática, de um grupo com intenções, interesses e razões em comum. Sabe-se que os índices da qualidade de educação ainda não são os ideais e que parte desta responsabilidade recai indubitavelmente à instituição “escola”; cabe entendermos que a participação efetiva da comunidade escolar se faz necessária para as modificações e realização prática da demanda. Neste sentido, a gestão democrática se propõe de forma muito radicalizada como uma maneira de sobrevivência da escola pública, “quando se reivindica um espaço de participação na unidade escolar, está-se considerando apenas uma dessas instâncias ou níveis”, referindo-se, Paro (2003), ao níveis da sociedade civil para pressão e movimentos de reivindicação na tentativa de encontrar recursos para sanar as dificuldades.

Assim, a gestão democrática conduz a uma atitude que seja clara e definida por sua integralidade com o sistema que a forma e a partir do momento em que se concebe tal procedimento e aplica-se sua dinamização em uma escola, temos ao que se refere Gadotti:

A gestão democrática deve estar impregnada por uma certa **atmosfera** que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, etc. (GADOTTI, 2001, p.36)



O momento de decisão na gestão democrática, de atuação e avaliação, necessita desta discussão que envolve todos os segmentos para poder-se dizer que se possibilita a democracia em sua ação, sendo que a participação tem caráter de possibilidade norteadora e definitiva em suas decisões. O que se encontrou, frente respostas de gestores escolares é a dificuldade em comunicar tais segmentos, sendo que há certa resistência em sua participação efetiva, com característica crítica e presente.

Com relação à cultura desta dificuldade de participação popular, temos o esclarecimento de Ramão:

Entendemos também que a dificuldade de **participação popular nos processos decisórios** das diversas instâncias políticas decorre, não de seu absenteísmo, ataraxia ou apatia em relação aos negócios públicos, mas de obstáculos construídos e colocados à sua frente pelos que querem ter o monopólio da decisão. (RAMÃO, 2001, p. 26)

As escolas analisadas percebem a dificuldade existente, podendo-se citar a falta de presença da comunidade escolar em geral em momentos decisivos, para plenitude da gestão democrática, reconhecem o valor da participação coletiva e salientam que algumas gestões são mais participativas do que outras.

Destarte, o momento de decisão na gestão democrática, de atuação e avaliação, necessita desta discussão que envolve todos os segmentos para poder-se dizer que se possibilita a democracia em sua ação, sendo que a participação tem caráter de possibilidade norteadora e definitiva em suas decisões. O que se encontrou, frente respostas de gestores escolares é a dificuldade em comunicar tais segmentos, sendo que há certa resistência em sua participação efetiva, com característica crítica e presente.

Assim, chega-se a um projeto de escola com a necessidade de ser intensa, plena e que congratule todos os segmentos, mas para tal acontecer, o Projeto Político Pedagógico escolar em sua construção necessita ser coletiva; referimos também a sua execução e avaliação, pois sua reflexão deve ser



contínua, crítica e aberta a comunidade em todos os momentos evidenciados e sua prática deve trazer resultados. Um projeto tem a intenção de alcançar objetivos em prazos diferenciados, mas com ideais políticos, de solidariedade e, sobretudo com qualidade de ensino e ainda, conforme Veiga (2004), "ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola".

A partir deste ponto, fica visível a questão da gestão democrática em sala de aula, o que nos transporta para a identidade da escola democrática em sua vivência mais reiterada e específica. O professor que possui qualificação tem condições de trazer às suas aulas democracia mediante: debates, polêmicas existentes, notícias atuais, busca pelo entendimento da historicidade social, etc. de forma a se criar um ambiente motivador e com possibilidade de participação, decisão coletiva e principalmente de observação de mundo.

Como vimos anteriormente, em pesquisa inicial, através das palavras de Resende (2004),

Já é quase frequente encontrar entre os educadores a ideia de que as decisões a serem tomadas na escola devam resultar de um consenso, ou seja, de uma discussão que envolva opiniões próximas ou mesmo diferentes, em que a maioria, democrática e autonomamente, aponte como melhor encaminhar as ações referentes ao processo ensino-aprendizagem. (p. 53)

Este momento de valorização dos momentos de mudança, criando propostas de reflexão, dinâmica de trabalho e desafio proporciona um sentimento de busca e concretização de sonhos. A possibilidade de formação do profissional de educação poderá trazer ainda, uma construção de um projeto de mais intensidade, profundidade teórica e um compromisso assumido com delineamento potencial a fim de trazer alterações nas práticas escolares e nas ações sociais.



## Metodologia

No esforço de melhor compreender como as instituições escolares em sua inesgotável luta diária em conter e modificar tais paradigmas sobre a gestão pedagógica e democrática e seu real significado da educação como fonte de cidadania, vemos a significativa importância em analisar e salientar aspectos que possam abrir espaço para um diálogo de formação crítica e de avaliação de métodos utilizados para tal alteração. Nesta ótica, o trabalho realizado buscou trazer para o debate estas questões investigando o significado da gestão democrática e sua importância na escola atual; o papel do coordenador pedagógico, que nos traz seus entendimentos sobre a rotina e a atuação dos grupos escolares existentes; o que retira ou tenta, ao menos, retirar a escola da letargia e do desinteresse; para isso, apresentamos como os projetos políticos pedagógicos de diferentes escolas, em diferentes contextos, estão possibilitando a gestão democrática em seus meios, quais as dificuldades que apreciam melhor esclarecimento e concomitantemente, como não poderíamos deixar de verificar, a inclusão do aluno especial em tais escolas e no sistema educacional como um todo, mediante análise de documentos, entrevistas com gestores e percepção do espaço – escola delimitado pelo grupo, conforme observação realizada.

## Resultados e Discussões

Buscar a inovação sobre a realidade proposta pela sociedade que nos indica suas mudanças e alternâncias, mediante as prerrogativas econômicas, sociais, etc. perfaz uma necessidade de realizações e modificações de formação de nossos alunos e conseqüentemente da sua permanência como agente crítico e participativo e, assim, como cidadão ético e transformador. Estabelecer um método de ação democrática, posicionando a questão educativa sobre a relação das políticas públicas em razão da crítica sobre os dados coletados em projeto de pesquisa e entrevistas com a finalidade de situar um espaço à comunidade escolar é relevante no momento em que se pode ter um conhecimento maior em



virtude da possibilidade de atuação efetiva. Para que a escola se torne um espaço de transformação, oferecer conhecimento adequado à realidade social e desenvolver um sistema de pesquisa, são formas de colocar o projeto político pedagógico, a favor da integralidade da gestão democrática escolar e em função da cidadania.

Uma gestão realmente democrática abre espaço para a diversidade, para a diferença de pontos de vista e inclusive para o *ser* diferente; de forma que perante essa possibilidade articuladora, (pois manifesta essa necessidade e tem-se enfrentamento à compreensão da cultura diversa e do ser diferenciado), correspondentemente aos paradigmas ditados pelo cultivo de certas determinações do que é igual à superioridade (ao menos numérica) de indivíduos, precisa-se da alteração atitudinal e frisa-se a possibilidade de *inclusão*.

A partir disto, queremos acreditar que a inclusão em seu processo de beneficiamento da sociedade, atinge em sua manifestação em nossas escolas, a condição de sucesso, contando com diferentes recursos tecnológicos, com a experiência dos professores e na busca por alternativas nesse caminho percorrido pela educação e seu sistema atual.

Todos merecem um tratamento digno, com qualidade e muita sabedoria; àquilo que chamamos muitas vezes de acesso à educação, não somente explicitada em leis e ordenamentos, mas na práxis diária e na sua complexidade desafiadora.

### **Considerações Finais**

Promover um ambiente democrático e participativo em que a comunidade escolar tenha liberdade para determinar mudanças de atitudes, de procedimentos e de conceitos nos indivíduos. A consciência de sua responsabilidade no papel escolar deve estar permanentemente visível e salientada perante a comunidade, pois cabe também ao coordenador propiciar a abertura destes espaços democráticos e assumir conjuntamente as transformações ocasionadas destas atuações, por conceber seu papel neste conjunto, desempenhando suas funções



e mostrando os indicativos de motivação que surgem do envolvimento individual com o propósito de um diálogo que chamaremos de “pedagógico” que surgirá de diferentes momentos na organização e andamento de seu trabalho.

Em análise das repostas das entrevistas realizadas em escolas de diferentes contextos, presenciamos em alguns casos certo distanciamento entre o PPP e a realidade vivenciada. Em alguns casos, as supervisoras citaram que existe uma notável dificuldade em envolver todos os segmentos que deveriam estar reunidos em prol da educação, do andamento das atividades escolares, da execução do PPP, da formulação de estratégias que possam conduzir à solução dos problemas e da verificação dos resultados. Outras, através de seus supervisores, dizem que em suas escolas, o PPP serve realmente de fio condutor das ações da instituição escolar, mediante a participação de todos os segmentos responsáveis pela gestão, de forma ativa e compromissada, salientando que esta atitude do grupo está manifestada desde o início da formulação do mesmo.

A verificação sistemática e específica das questões que foram respondidas nas entrevistas pelas gestoras das escolas escolhidas pelo grupo, configurou em um embasamento de referência rica e profunda, sobre a atuação destas e suas concepções se fizeram claras.

As escolas, em seus diferentes contextos buscam possibilitar uma gestão democrática de envolvimento coletivo; em muitos casos, com bastante dificuldade nesta reflexão conjunta, o que definitivamente não quer dizer que suas decisões não sejam discutidas, nem que a escola não está inserida em sistema educacional de organização, qualidade e processo de democratização.

A necessidade da democratização das decisões e ações escolares visa valorizar o cidadão que está inserido no sistema educacional. Neste sentido, acredita-se em uma proposta de redução das desigualdades sociais existentes, através destes debates inicialmente internos na maioria das escolas.

Na construção de propostas pedagógicas e políticas, os professores estão engajados na priorização do pensamento democrático e crítico, o que em alguns casos é realizado ainda dentro do espaço de sala de aula, como manifestado pelos próprios educadores. Prover meios de intervenção dos alunos no contexto escolar, através da articulação da participação familiar, ainda que





com dificuldade, está sendo uma das “barreiras” a serem vencidas nesta caminhada pela democratização da escola.

## Referências

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E.; **“AUTONOMIA DA ESCOLA: Princípios e propostas”**, 4 ed. São Paulo:Cortez, 2001.

PARO, Vitor Henrique; **“Gestão Democrática da Escola Pública”**, 3. ed. São Paulo: Ática, 2003.

RAMÃO, José E.; **“Gestão Democrática do Ensino Público – Condição da reforma educacional brasileira”** in: GADOTTI, Moacir; RAMÃO, José E.; **“Autonomia da Escola: Princípios e propostas”**, São Paulo: Cortez, 2001.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro; **“Projeto Político- Pedagógico da Escola: Uma Construção Coletiva”**, In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro, (org.), **“Projeto político-pedagógico da escola: Uma Construção possível”**, 17ª ed. Coleção Magistério, Formação e Trabalho; Campinas, SP; Papirus, 2004.