



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
CENTRO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS

TAÍS BORGES ELEUTÉRIO

GESTÃO EDUCACIONAL

João Monlevade
Julho/2021

TAÍS BORGES ELEUTÉRIO

GESTÃO EDUCACIONAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado, por Taís Borges Eleutério, ao Centro de Educação Aberta e a Distância, polo João Monlevade, da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para conclusão da graduação em Pedagogia/Licenciatura.

Orientadora: Amanda Aparecida Marcatti
Linha de pesquisa: Sociedade e Cultura no Mundo Rural

João Monlevade
Julho/2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

E39g Eleutério, Taís Borges.
Gestão educacional. [manuscrito] / Taís Borges Eleutério. - 2021.
19 f.

Orientadora: Profa. Dra. Amanda Aparecida Marcatti.
Monografia (Licenciatura). Universidade Federal de Ouro Preto. Centro
de Educação Aberta e a Distância. Graduação em Pedagogia .

1. Escolas - Organização e administração. 2. Escolas públicas. 3.
Educação inclusiva. I. Marcatti, Amanda Aparecida. II. Universidade
Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 37.07

Bibliotecário(a) Responsável: Eliane Apolinário Vieira Avelar - CRB6/3044



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
CENTRO DE EDUCACAO ABERTA E A DISTANCIA - CEAD
COLEGIADO DO CURSO DE PEDAGOGIA - MODALIDADE
A DISTANCIA



FOLHA DE APROVAÇÃO

Taís Borges Eleutério

Gestão Educacional

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura em Pedagogia, modalidade EaD, da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia

Aprovada em 05 de julho de 2021

Membros da banca

Professora-Doutora Amanda Aparecida Marcatti - Orientadora Universidade Federal de Ouro Preto
Professora-Doutora Patrícia Moulin Mendonça - Universidade Federal de Ouro Preto

Amanda Aparecida Marcatti, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 05/07/2021



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Marcelo Jackson Ferreira da Silva, COORDENADOR(A) DO CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**, em 16/03/2023, às 10:14, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0491786** e o código CRC **45DDA9DF**.

Resumo

O presente trabalho pretende abordar a temática “Gestão Educacional” e tem por objetivo discutir a função de gestão na escola, e a importância e desafios da realização de uma gestão democrática. O caminho metodológico da pesquisa, partiu do estudo e análise das experiências de profissionais que atuaram ou atuam na gestão de escolas públicas, seja da esfera estadual e/ou municipal da cidade de Mariana - MG, através de entrevistas orais (gravações) e questionários escritos, visamos buscar resultados que favoreçam a reflexão sobre os desafios, os anseios, as possíveis melhorias para uma gestão mais democrática, eficiente e eficaz. Conhecer e analisar experiências, repensá-las, ouvir diferentes pontos de vista sobre o êxito ou fracasso de determinadas práticas e ou instituições são ferramentas, caminhos e contribuição positiva para a construção de uma melhor gestão democrática, e conseqüentemente, de uma educação mais acessível, inclusiva e exitosa. Esse é o desafio proposto: ouvir essas vozes, profissionais gestores que lideraram (ou lideram) escolas públicas por um determinado tempo, estes educadores podem nos dizer sobre essa complexidade inerente à Gestão Escolar, sobre os caminhos e obstáculos para realizar uma “Gestão Democrática”. Assim, é preciso ousar e construir uma escola onde todos sejam acolhidos e desenvolvam as suas potencialidades.

Palavras-chaves: Gestão Educacional; Gestão Democrática; Escola.

Abstract:

This study addresses the theme of “Educational Management” and aims to discuss the managerial role within schools, as well as the importance and challenges of implementing democratic management. The methodological approach of the research was based on the study and analysis of the experiences of professionals who have worked or currently work in the management of public schools, whether at the state and/or municipal level in the city of Mariana, Minas Gerais, Brazil. Through oral interviews (recordings) and written questionnaires, we sought to obtain results that encourage reflection on the challenges, expectations, and possible improvements toward more democratic, efficient, and effective management. Knowing and analyzing experiences, rethinking them, and listening to different perspectives regarding the success or failure of certain practices and/or institutions are valuable tools and constructive pathways toward building stronger democratic management and, consequently, a more accessible, inclusive, and successful education system. This is the proposed challenge: to listen to these voices—school administrators who have led (or currently lead) public schools for a certain period of time—since these educators can shed light on the complexity inherent in School Management, as well as on the paths and obstacles to achieving “Democratic Management.” Therefore, it is necessary to be bold and to build a school in which everyone is welcomed and able to develop their full potential.

Keywords: Educational Management; Democratic Management; School.

Sumário

1. Introdução.....	8
2. Justificativa.....	8
3. Objetivos.....	9
4. Revisão bibliográfica	9
5. Procedimentos metodológicos.....	11
6. Discussões.....	12
7. Considerações finais.....	18
8. Bibliografia.....	19

Introdução

O presente artigo trata-se do estudo da Gestão escolar, que em uma perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, devemos observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas. Portanto, torna-se necessário exercer funções que fortalecem a presença e a atuação dos sujeitos envolvidos. O modo democrático de gestão abrange o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados. Trata-se de fortalecer procedimentos de participação das comunidades escolares e local no governo da escola, descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades. Nas escolas e nos sistemas de ensino, a gestão democrática tem por objetivo envolver todos os segmentos interessados na construção de propostas coletivas para educação. Entretanto, no campo do cotidiano escolar, temos nos questionado sobre quais são os maiores obstáculos, dificuldades para que isso aconteça.

Transformar a escola num lugar onde se desenvolvam novas experiências e competências é um desafio de todos: diretores, pais, professores, alunos, funcionários, comunidade, estudiosos. Tornar realidade para todos uma Educação Básica de qualidade é a principal finalidade da gestão democrática. Desse modo, dentre todos os desafios, os diretamente responsáveis pela gestão da escola sentem-se mais responsáveis e/ou comprometidos com a realização desse desafio? Qual é o grau de frustração ou alegria diante dos resultados negativos ou positivos de uma instituição, cuja liderança encontra-se sobre a sua responsabilidade? Quais seriam os principais fatores, mecanismos que levam algumas instituições a alcançarem maior sucesso na realização desse papel? Por que algumas experiências em tal cargo são mais positivas que outras? Quais são os desafios mais comuns aos gestores, em geral, para a implementação de uma Gestão Democrática? O desejo de saber tais respostas, a partir da prática, foi o que motivou o desenvolvimento dessa proposta de estudo.

Justificativa

A gestão democrática é essencial para atividade de qualquer docente, pois a gestão é o que rege a instituição e o ambiente de trabalho, expressando valores e ideias em que acreditamos. Consideramos que a prática da gestão não se desenvolve de modo solitário. Ela se faz em equipe, com o envolvimento de diversas pessoas. As mais diferentes ações que compõem a gestão de uma escola ou sistema de ensino são resultantes do trabalho de

múltiplos sujeitos. Por esta razão é tão relevante o estudo da gestão escolar, focada em uma gestão democrática, haja vista que tal modelo de gestão procura assegurar igualdade de condições de acesso, permanência, o pluralismo de ideias e um padrão de qualidade nas escolas.

Portanto, compreendemos que o estudo do tema é relevante, pois tanto na sociedade quanto nas escolas, ao participarmos dos processos de planejamento e tomada de decisões, exercemos o direito e o dever de cidadãos, não somente como docentes, profissionais da educação. Dessa maneira, as nossas iniciativas de participação nesses processos podem promover a reflexão, ação e podem transformar a realidade que nos cerca, e, ao mesmo tempo, nos ajudar a desenvolver novas capacidades e habilidades democráticas como educadores e como cidadãos.

Objetivos

- Investigar as estratégias de gestão escolar desenvolvidas na Escola Estadual “Dona Reparata Dias de Oliveira” e na Escola Municipal “Aníbal de Freitas”.
- Avaliar o envolvimento e participação de toda a comunidade escolar no processo de gestão da Escola Estadual “Dona Reparata Dias de Oliveira” e da Escola Municipal “Aníbal de Freitas”.
- Examinar competências básicas dos gestores escolares envolvidos na construção de procedimentos democráticos de decisão.
- Expor a importância do Projeto Político Pedagógico das escolas, como elemento norteador da organização do trabalho educativo.

Revisão Bibliográfica

Vários são os estudiosos que tem se debruçado sobre a temática “Gestão Escolar Democrática”. Tais estudos vêm-se aprofundando, a partir da LDB de 1996, que incentiva a escola a implementar tal modelo de gestão, e, portanto, superar o enfoque limitado de administração, embora vejamos, muitas vezes, na prática, complicadores diversos para que isso se efetive. Pensemos Escola Democrática como aquela em que seus participantes, tanto os da comunidade interna quanto os da externa estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção da educação de qualidade para todos.

Como já aponta Luck (2006) “em suma, a participação como engajamento implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidades por agir com empenho, competência e dedicação, visando promover os resultados propostos e desejados” (Luck, 2006, p.47).

Considerando tal afirmativa, é de suma importância que tal participação já aconteça na elaboração do PPP escolar, visto que “O projeto político-pedagógico se constitui no plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, e que se define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática neste processo de transformação” (SANTOS, 2004, p.59) e, para que isso se consolide, no âmbito escolar, o gestor pode ser o elemento chave - aquele capaz de ser elo entre os segmentos diversos da comunidade escolar, desencadeador de oportunidades de discussões, reflexões, a partir da realidade, para construção coletiva de projetos eficazes e eficientes para maior êxito da instituição.

No entanto, como já apontam estudos de Nora Krawczyk (ano), no artigo “A gestão escolar: Um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros” , o processo de gestão é complexo, pois em sua decomposição existem vários âmbitos de decomposição, o financeiro, o administrativo e o pedagógico. A formação e preparo do gestor para ocupar o cargo de diretor, vice-diretor deve ser muito boa, pois são muitos desafios que os mesmos encontram na caminhada da Gestão Escolar.

Kátia Siqueira Freitas (1999), em sua contribuição no texto “Gestão Escolar e Formação de Gestores” destaca que os líderes de uma escola devem ser proativos e dedicados, sempre presentes nos planejamentos, fornecendo apoio e orientação, sempre abertos ao diálogo. Para que ocorra de fato uma Gestão de qualidade, bem-sucedida e democrática é necessário a participação da comunidade, tarefa complexa, mas que deve ser alcançada pelo gestor, através de estratégias que motivem as pessoas a se envolver e participar da vida da escola.

A gestão de uma escola é construída pela comunidade escolar, alunos, professores, gestores, pessoal técnico administrativo e de apoio, pais e comunidade local. Juntos, todos podem procurar alternativas para promover inovações no cotidiano escolar, assim como participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico da escola que é o projeto norteador na organização de todo trabalho feito na escola.

Procedimentos metodológicos

Este trabalho foi desenvolvido com base em pesquisas de campo, com gestores e professores das escolas municipal e estadual do distrito de Cachoeira do Brumado, localizado no município de Mariana, Minas Gerais, sendo a Escola Estadual “Dona Reparata Dias de Oliveira” e a Escola Municipal “Aníbal de Freitas”. Foram feitas observações no cotidiano da escola e na forma dos gestores e demais funcionários se relacionarem. Para coletar informações, desenvolvi e usei um questionário, contendo cinco perguntas sobre gestão escolar, sendo elas:

- 1) Considerando as várias responsabilidades atribuídas à gestão de uma escola, você afirmaria que há grande complexidade para o desempenho satisfatório de todas elas? Por quê?
- 2) Quais são os desafios mais comuns aos gestores, em geral, para a implementação de uma Gestão Democrática?
- 3) Quais seriam os principais fatores, mecanismos, estratégias, práticas pedagógicas que levam algumas instituições a alcançarem maior sucesso no desempenho de seu papel de “educar” com êxito?
- 4) Os responsáveis pela gestão da escola sentem-se mais responsáveis e/ou comprometidos com a realização desse desafio? Qual é o grau de frustração ou contentamento diante dos resultados negativos ou positivos de uma instituição, cuja liderança encontra-se sobre sua responsabilidade?
- 5) Você pretende estar Diretor por muitos anos ou não? Se fora do cargo, atualmente, tem pretensão de se candidatar para assumi-lo, novamente? Por quê?

As perguntas foram enviadas para serem respondidas por cinco pessoas que já foram gestores/professores, ou que estão na atividade em alguma das funções citadas. Para escolha dos entrevistados, enviamos os questionários para profissionais mais antigos na profissão, assim como para mais novos (exercendo a função, atualmente). Pois dessa maneira, pretendemos analisar pontos de vistas diferentes sob várias perspectivas que envolvem a gestão de uma escola, analisar desafios que mesmo com o passar dos anos ainda existem, assim como evoluções.

O desenvolvimento da pesquisa, também, envolveu o estudo de artigos sobre o tema, trazendo considerações importantes que ajudaram a organizar pontos que deveriam ser abordados ao longo da pesquisa. Além disso, foram consultados programas de

capacitação para gestores com o objetivo de conhecer pontos chave na formação desses profissionais.

Discussões

A gestão escolar pode ser classificada em três áreas de funcionamento, que agem de forma integrada. São elas:

- **Gestão Pedagógica:** Foco no ensino-aprendizagem, nos objetivos gerais e específicos para o ensino, de acordo com a comunidade em que a escola está inserida - prepara os conteúdos curriculares e faz o acompanhamento dos alunos, professores e equipe gestora.
- **Gestão de Recursos Humanos:** Foco na gestão de pessoas, zelar pelo bom envolvimento, relacionamento dos pais, alunos, comunidade, professores e equipe administrativa, com o intuito de garantir o bom funcionamento da escola e mediar conflitos.
- **Gestão Administrativa:** Cuidar da parte física da instituição que é o prédio, também é responsável pelos materiais e equipamentos que a escola possui, pelo uso legal e eficiente do financeiro, visando ao bom atendimento das necessidades da instituição, seja na aquisição dos bens de consumo ou nos de capital.

Começamos por pensar na rotina de trabalho do gestor escolar, considerando as três áreas de funcionamento de uma escola elencadas acima. A complexidade que é agir de forma integrada, dando conta de todas as atribuições inerentes ao cargo, visando ao sucesso da instituição sob sua responsabilidade. Agora, pensemos nas colocações de Krawczyk e Luck

A gestão escolar: Um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros'', o processo de gestão é complexo, pois em sua decomposição existem vários âmbitos de decomposição, o financeiro, o administrativo e o pedagógico. A formação e preparo do gestor para ocupar o cargo de diretor, vice-diretor deve ser muito boa, pois são muitos desafios que os mesmos encontram na caminhada da Gestão Escolar (KRAWCZYK e LUCK, 1999, p. 117).

Segundo Luck (2001), os diretores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos.

Reflitamos as colocações acima à luz da Constituição Federal de 1988, que estabeleceu a gestão democrática do ensino público como um entre os sete princípios necessários para ministrar o ensino em nosso país e, por extensão, para gerir as escolas públicas. Igualdade, liberdade, pluralismo, gratuidade, valorização dos profissionais de ensino e garantia de padrão de qualidade são os outros seis princípios que a Constituição Federal articula à gestão democrática do ensino. Portanto, no modelo de gestão citado o cargo de diretor constitui um elemento essencial, para obter-se uma boa liderança. Logo, a grande tarefa da direção, numa perspectiva democrática, é fazer a escola funcionar pautada num projeto coletivo. (VASCONCELOS, 2009, p. 61). Até que ponto as escolas têm conseguido realizar tal incumbência com sucesso? Quais são as maiores dificuldades para implementação da gestão democrática, no âmbito escolar?

Observaremos a realidade das Escola Estadual. “Dona Reparata Dias de Oliveira” e da Escola Municipal “Aníbal de Freitas, o modelo de gestão implementado, os sucessos e desafios. Podemos avaliar que em ambas as escolas, está presente a gestão democrática. Entende-se por gestão democrática o processo político onde as pessoas que atuam na escola identificam problemas, planejam, discutem e avaliam as ações que visam ao desenvolvimento da escola. Desta maneira, numa verdadeira gestão democrática devem caminhar juntos o diretor, os professores, os funcionários, os alunos e a comunidade, e cada um deve compreender sua responsabilidade, pois cada decisão tomada alcançará a todos. De acordo com Luck (2006) a gestão democrática e participativa está pautada em um “compromisso coletivo com resultados educacionais”.

Os desafios para envolver, articular e promover a ação de pessoas nos processos de participação são muitos. Em resposta ao questionário, o profissional R, que possui 35 anos de experiência na área, nos relatou que a gestão de uma escola é muito complexa, por isso: (...) precisamos de uma equipe de profissionais responsáveis e acima de tudo que acredita numa educação de qualidade e faz de tudo para que ela realmente aconteça.” (Entrevistada R, 2021).

É possível notar nessa fala a percepção clara do gestor sobre a impossibilidade de sucesso de uma instituição, se não houver o envolvimento, o desejo e o comprometimento real por parte da equipe. Assim, para que aconteça de fato uma gestão democrática e participativa, todos da escola devem ser considerados importantes. Os funcionários, em

geral, mesmo que não trabalhem em funções propriamente docentes, nem por isso deixam de emprestar o seu esforço na concretização dos objetivos educacionais, cuja finalidade maior é o sucesso escolar do alunado, a concretização eficaz do ensino-aprendizagem.

A gestão democrática, por sua vez, requer mais: a participação da comunidade (famílias e cidadãos da localidade) nas ações desenvolvidas na escola. Envolver as comunidades local e escolar é tarefa complexa, pois articula interesses, sentimentos e valores diversos. Nem sempre é fácil, mas compete às equipes gestoras pensar e desenvolver estratégias para motivar as pessoas a se envolverem e participarem na vida da escola.

De acordo com Libâneo (2005), a gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso. Cabe a escola, promover, articular e envolver a ação da comunidade no processo da gestão escolar. Em resposta ao questionário, o entrevistado I R, listou como um dos principais desafios na gestão de uma escola, conseguir envolver a comunidade para participar das atividades da escola. Desse como, compreendemos que a construção de ambientes de participação e mobilização de pessoas envolve algumas estratégias fundamentais, como:

- Saber ouvir todas as opiniões.
- Estar atento às solicitações da comunidade.
- Respeitar as decisões tomadas em grupo.
- Tornar a escola um espaço de sociabilidade.
- Submeter o trabalho desenvolvido na escola às avaliações da comunidade e dos conselhos ou órgãos colegiados.
- Garantir a palavra a todos.

A gestão democrática e participativa não se faz apenas intramuros escolares; ao contrário, ela deve se expandir para os segmentos sociais extramuros. Essa ação é iniciada pelo reconhecimento dos vizinhos: quem são, o que fazem, quais os seus principais interesses. Não existem limites rígidos entre a comunidade escolar e a local. O importante é que exista um intercâmbio profícuo entre as escolas e a sociedade, especialmente contando com a presença de pessoas que sejam diretamente ou indiretamente ligadas às escolas, que atuem ou queiram atuar em seus órgãos colegiados.

Na Escola Estadual “Dona Reparata Dias de Oliveira” e na Escola Municipal “Aníbal de Freitas” estão presentes o colegiado escolar ou conselho de classe. Essas instâncias são importantes espaços de mediação, de interlocução e de compartilhamento das decisões no interior da escola, contribuindo para o processo de democratização da gestão escolar. O colegiado ou conselho escolar deve ter por principal meta desenvolver ações compartilhadas, contando com a representação dos diversos segmentos das comunidades local e escolar. Este espaço de participação se apresenta como um mecanismo fundamental para construção de uma escola democrática e de qualidade. Seu funcionamento deve observar os seguintes princípios:

- Representação dos diferentes segmentos que compõem as comunidades escolar e local, de acordo com o regimento da escola e as normas estabelecidas pelo sistema de ensino.
- Relação de intercâmbio permanente entre os representantes e os demais membros da comunidade escolar.

Um colegiado ou conselho escolar atuante expressa o desenvolvimento nas escolas de uma cultura democrática e participativa. Suas ações vão desde participar na elaboração e acompanhamento do projeto pedagógico da escola até cuidar da transparência dos aspectos administrativos, financeiros e educacionais. Desse modo, cumpre um papel fundamental, zelando por aspectos do cotidiano escolar.

Para melhorar o desempenho do conselho escolar e, conseqüentemente, a qualidade do ensino, não basta a existência formal do conselho, é preciso que se criem mecanismos que estimulem a iniciativa e a participação das comunidades escolar e local nas decisões da instituição escolar.

O colegiado ou conselho de classe é importantíssimo, pois ter um colegiado ou conselho escolar forte e atuante, torna-se essencial. É o regimento desse órgão que vai definir a participação de maior ou menor número de pessoas nas reuniões e no processo de tomada de decisões. A democratização da gestão escolar é um processo complexo que pressupõe aprendizagem coletiva, comprometimento e alteração das relações de poder na escola.

Notamos tentativas no sentido de tornar a escola mais democrática. Dentre elas, a existência do Colegiado Escolar atuante, órgão de caráter deliberativo, executivo, consultivo e avaliativo nos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira da unidade escolar, respeitadas as normas legais vigentes, mas é perceptível a

frustração dos gestores e de membros do colegiado, quando se fala da comunidade, em geral, do envolvimento real de todos ou, pelo menos, da grande maioria, da falta de consciência de muitos sobre a importância do “**TODOS JUNTOS SOMOS FORTES**”, da ideia de que “mais um” é sempre mais um e que cada um soma para a diferença final. Que assim como um pai de filho de escola privada exige seus direitos, por quererem fazer jus ao seu dinheiro, o de escola pública, também, deve fazê-lo, pois há muitos recursos investidos ali, recursos extraídos do dinheiro dos cidadãos, dinheiro público, que dever ser bem aplicado, para que toda criança tenha um ensino de qualidade. É preciso mais consciência da comunidade no sentido de exigir dos nossos governantes melhores condições para toda e qualquer escola pública.

Além disso, quando consideramos tais “normas vigentes”, o que é possível perceber é que a AUTONOMIA da escola é bastante limitada. Ela se depara com um quantitativo enorme de burocracias, resoluções, decretos, memorandos, não liberação de recursos humanos e financeiros, capazes de atender, realmente, a todas as necessidades reais da instituição. Além do mais grave: sobrecarga de trabalho do professor, que, em geral, está lotado em duas escolas, para assegurar um salário melhor, capaz de suprir as necessidades mais básicas, o que lhe “rouba” o tempo de maior dedicação e envolvimento nas diversas demandas de rotinas no âmbito escolar, caindo na já tão debatida questão da “Valorização Profissional”, aliás, tão diretamente, afetada com as últimas mudanças da Reforma Trabalhista do atual governo, seja em âmbito federal ou estadual, e que causaram/causam uma desmotivação bem geral e perceptível nos profissionais.

No entanto, apesar de tantas dificuldades, há uma consciência e vontade geral da comunidade de lutar por uma escola pública de qualidade para o distrito (história de educação que, aliás, se destaca, se comparada a outras da região. O distrito de Cachoeira do Brumado conseguiu, nos últimos anos a formação de número expressivo de jovens que prosseguiu estudos universitários ou se encaixou bem no mercado de trabalho, sobretudo, através de concursos públicos, validando a premissa de que uma educação pública de qualidade é garantia de vida melhor e mais digna para os sujeitos), há um entendimento claro de que o coletivo da escola é heterogêneo, porque é formado por diversos segmentos, que possuem conhecimentos, ideias, e valores diferentes, e que é esse coletivo que torna a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) rico e dinâmico e o seu desenvolvimento mais eficaz e eficiente.

A construção do PPP é uma das maiores tarefas da escola, é concebido como o instrumento teórico-metodológico que a escola elabora, de forma participativa, com a finalidade de apontar a direção e o caminho que vai percorrer para realizar, da melhor maneira possível, sua função educativa. O projeto da escola não começa de uma só vez, não nasce pronto. É, muitas vezes, o ponto de chegada de um processo que se inicia com um pequeno grupo de professores com algumas propostas bem simples e que se amplia, ganhando corpo e consistência. Nesse trajeto, ao explicitar propósitos e situar obstáculos, os educadores vão estabelecendo relações, apontando metas e objetivos comuns, vislumbrando pistas para melhorar a atuação (SETÚBAL,1994).

Para propor inovações no trabalho escolar, o projeto pedagógico precisa ser discutido tanto no âmbito do que a escola já é quanto naquele que poderá vir a ser. Nesse processo, é importante a escola construí-lo considerando dois planos:

- O primeiro relaciona-se às diretrizes nacionais, normas, regulamentações e orientações curriculares e metodológicas originadas nos diversos níveis do sistema educacional. A LDB, a política educacional do estado ou dos municípios e as diretrizes curriculares nacionais são exemplos dessas regulamentações.
- O segundo é relativo às práticas e às necessidades dos vários sujeitos da comunidade escolar (professores, alunos, gestores, demais funcionários, pais, associações comunitárias etc.) que criam novas dinâmicas de trabalho e interferem nos rumos da escola. Aqui, temos como exemplo as diversas ações que levam à organização geral da escola pelos seus vários sujeitos.

Ao trabalhar com esses dois planos, a escola tem de considerar que a comunidade local é importante, mas que ela (a escola) está ligada a outras instâncias mais gerais e universais. Então quando pensamos na relação entre esses dois planos, observamos que a história da própria escola, suas práticas curriculares, a variedade dos seus métodos, todos os sujeitos internos e externos à sua dinâmica e suas maneiras de pensar e viver fazem uma enorme diferença na construção do Projeto Político Pedagógico.

O PPP sempre parte do que já existe na escola e propõe outros significados à sua realidade. Em função disso, ele se torna, ao mesmo tempo um dever e um direito da escola. Um dever por se tratar do elemento responsável pela vida da escola em seu tempo institucional. Um direito porque, por meio dele, a escola consolida sua “autonomia” e os

seus vários atores podem pensar, executar e avaliar o próprio trabalho. Nessa construção não basta conhecer apenas as dificuldades e limitações da realidade escolar: é necessário identificar também suas potencialidades e competências presentes tanto no contexto interno (forças e fragilidades da realidade escolar) e externo (oportunidades e ameaças da realidade local).

Considerações finais

Percebe-se, através da pesquisa, observações feitas e material teórico já apresentado sobre a temática, que propósitos coletivos, desenvolvidos pelos segmentos diversos, em parceria, com dedicação e empenho extremos de cada um dos agentes, favorecem o sucesso escolar. Entretanto, também consideramos que as condições adversas enfrentadas pelos educadores como o excesso de tarefas atribuídas, seja ao professor, ao pedagogo ou ao gestor, desvalorização profissional, aplicação de recursos em baixa quantidade, pouca disponibilidade de recursos humanos, dentre outros fatores dificultam o sucesso da gestão democrática.

Essas conclusões devem servir, portanto, para a união e fortalecimento, tanto da classe do magistério, quanto das comunidades escolares, em geral, na luta e conquista por direitos, condições melhores de trabalho e escolas públicas e de qualidade da educação. Entendemos que mesmo com as dificuldades é possível fazê-las. E isso só pode ser feito por todos que estão nela e ao redor dela.

Bibliografia

CATELLI, A. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica* – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Krawczyk, Nora *A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros*. Educação & Sociedade [online]. 1999, v. 20, n. 67LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHE, M. S. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2005.

LIMA, Jozina Pires de Araújo. *Gestão Democrática na escola: uma estratégia de prazer no trabalho*. Dissertação de mestrado em Psicologia apresentada na Universidade Católica de Brasília, 2011.

LUCK, Heloísa. *Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional*. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

LUCK, Heloísa. *A gestão participativa na escola*. Petrópolis, RJ: Vozes, Série: Cadernos de gestão, 2006.

LUCK, Heloísa et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 5. ed. São Paulo, 2001.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Editora Ática, 1997.

RIBEIRO, A. I. M; MENIN, A. M. C. *Formação do gestor educacional: necessidades da ação coletiva e democrática*. São Paulo: Arte e Ciência, 2005.VASCONCELOS, C. S. Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político– pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 12 ed. São Paulo: Libertad, 2009.

SETÚBAL, M. A. (Org.). *Raízes e asas*. São Paulo: Centro de Pesquisa para Educação e Cultura, 1994

SILVA, G. da.; SILVA, A. V. da.; GOMES, E. P. da S. *A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana*. Jornal de Políticas Educacionais. V. 15, n. 01. Janeiro de 2021.