



CÉLIO LOPES DA FONSECA JUNIOR

**A REUNIÃO PEDAGÓGICA ESCOLAR E A FORMAÇÃO
CONTINUADA PARA PROMOÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR
DEMOCRÁTICA**

LAVRAS - MG

2021

CÉLIO LOPES DA FONSECA JUNIOR

**A REUNIÃO PEDAGÓGICA ESCOLAR E A FORMAÇÃO CONTINUADA PARA
PROMOÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para obtenção do título de Bacharel.

Orientadora

Profa. Dra. Teresa Cristina Monteiro Martins.

LAVRAS– MG

2021

CÉLIO LOPES DA FONSECA JUNIOR

**A REUNIÃO PEDAGÓGICA ESCOLAR E A FORMAÇÃO CONTINUADA PARA
PROMOÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso de Administração
Pública, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 7 de maio de 2021.

Me. Alexandre José de Carvalho Silva

UFLA

Profa. Dra. Teresa Cristina Monteiro Martins.

Orientadora

CALDAS - MG

2021

RESUMO

Esta pesquisa relaciona o conceito de gestão democrática com o contexto das escolas públicas e tem por objetivo apontar elementos que promovem a gestão democrática no ambiente escolar. O principal objetivo é discutir a atual situação das principais dinâmicas que acontecem no ambiente escolar, apontando algumas das principais reclamações dos docentes, propondo algumas soluções para esses problemas e discutir como a reunião pedagógica escolar e a formação continuada podem promover a gestão escolar democrática. Essa discussão engloba os conceitos de Gestão escolar democrática; reunião de formação continuada; a ação dos orientadores, supervisores e especialistas durante as reuniões pedagógicas; projeto político pedagógico, e; formação continuada de docentes. Quanto à metodologia, classifica-se como um estudo qualitativo e exploratório. Quanto aos procedimentos, o estudo foi baseado em revisão bibliográfica narrativa. Apresenta uma análise de vários estudos de casos nas pesquisas sobre Gestão Escolar atrelando os temas propostos a cada caso como exemplo. Pela leitura dos resultados do trabalho, os profissionais poderão conhecer vários casos; estratégias que foram implementadas para promover a gestão democrática e reconhecer a formação continuada como indispensável metodologia de desenvolvimento profissional e da educação como um todo. A análise dos casos apresentados permite concluir que a gestão democrática é o caminho mais amplo e estruturado para resolução de problemas; que a reunião coletiva pode ser compreendida como espaço para promover a participação, a discussão, a troca de experiências, a aprendizagem e principalmente a gestão democrática. A gestão democrática perpassa por cada indivíduo que é capaz de agir para transformar a realidade. Ela é promovida pela coletividade.

Palavras-chave: gestão escolar democrática, reunião escolar coletiva, Projeto Político Pedagógico e formação continuada.

ABSTRACT

This research relates the concept of democratic management to the context of public schools and aims to point out elements that promote democratic management in the school environment. The main objective is to discuss the current situation of the main dynamics that happen in the school environment, pointing out some of the main complaints of teachers, proposing some solutions to these problems and discussing how the school pedagogical meeting and continuing education can promote democratic school management. This discussion encompasses the concepts of democratic school management; continuing education meeting; the action of advisors, supervisors and specialists during pedagogical meetings; pedagogical political project, and; continuing teacher education. As for the methodology, it is classified as a qualitative and exploratory study. As for the procedures, the study was based on a narrative bibliographic review. It presents an analysis of several case studies in research on School Management, linking the themes proposed to each case as an example. By reading the results of the work, the professionals will be able to know several cases; strategies that have been implemented to promote democratic management and recognize continuing education as an indispensable methodology for professional development and education as a whole. The analysis of the cases presented allows us to conclude that democratic management is the broadest and most structured way to solve problems; that the collective meeting can be understood as a space to promote participation, discussion, exchange of experiences, learning and, above all, democratic management. Democratic management runs through each individual who is capable of acting to transform reality. It is promoted by the community.

Keywords: democratic school management, collective school meeting, pedagogical political project and continuing education.

LISTA DE ABREVIATURAS

PPP	Projeto Político Pedagógico
PNE	Plano Nacional de Educação
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
TDIC	Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação
MEC	Ministério da Educação
UAB	Universidade Aberta do Brasil
EAD	Educação à Distância
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Quadro síntese: Estudos de caso sobre gestão democrática.....	22
--	----

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
1.1.	Contextualização do tema	9
1.2.	Problema de pesquisa e objetivos	11
1.3.	Justificativas	12
1.4.	Estrutura do trabalho	12
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1.	Democracia	14
2.1.1.	Gestão democrática na educação	15
2.2.	Projeto Político Pedagógico e Reunião escolar	17
2.2.1.	A reunião pedagógica coletiva	18
3.	METODOLOGIA	20
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	24
4.1.	Elaboração de um Projeto Político Pedagógico participativo	26
4.2.	A ação dos gestores, orientadores e supervisores educacionais no espaço de reunião coletiva	31
4.3.	A formação continuada dos profissionais na promoção da gestão democrática	37
5.	CONCLUSÃO	47
6.	REFERÊNCIAS	50

1. INTRODUÇÃO

Neste texto foi realizada uma discussão sobre o trabalho, a prática e a ação dos orientadores e supervisores educacionais no ambiente escolar e foram apresentadas estratégias de formação inicial e continuada para os profissionais da educação como meio para promover a gestão democrática.

O tema foi escolhido pelo fato de o pesquisador estar inserido na realidade escolar, atuando na educação básica como docente a sete anos. Estar no ambiente escolar e, em específico, no espaço de reunião coletiva, nos faz questionar sobre a nossa realidade, pensar sobre quais ações podem ser desenvolvidas em coletivo para que haja desenvolvimento profissional e ação coletiva com caráter democrático. Por isso a escolha de se discutir como promover a gestão democrática nesse ambiente.

1.1. Contextualização do tema

Este trabalho utiliza casos encontrados na literatura para discutir sobre a atual situação das principais dinâmicas que acontecem no ambiente escolar, apontando algumas das principais reclamações dos docentes e propondo, de forma simplificada, soluções para promoção da gestão democrática, da formação inicial e continuada e a busca por uma educação de qualidade.

No Brasil, muito se tem falado sobre o fracasso escolar e relacionando esses fracassos também ao papel do professor (Santos, 2014). Porém, parece existir uma desmotivação geral dos docentes, que pode ser justificada por vários fatores, como os citados por Silva e Rosso (2008): as condições físicas das escolas e a relação com os professores; as condições profissionais dos docentes; o sistema burocrático que é imposto aos docentes; os controles externos sobre o trabalho docente e as implicações do projeto político-pedagógico do governo.

Esses fatores trazem como consequências o estresse do docente, a queda da qualidade da sua aula, a impossibilidade de se aperfeiçoar constantemente e a falta de tempo para preparar e refletir criticamente sobre sua prática pedagógica. Sentem o desgaste físico e/ou mental de longas

jornadas de trabalho, necessárias para fazer, frente à baixa remuneração e manter um padrão de vida razoável (SILVA E ROSSO, 2008).

Diante desse cenário é necessário discutir sobre a gestão democrática. A qualidade da educação está relacionada diretamente com a gestão democrática. Numa escola democrática os indivíduos envolvidos no processo educacional se sentem atores participantes de todo processo, que perpassa o diagnóstico, o planejamento, a execução do planejamento e a avaliação contínua do processo. Ser agente ativo nesse processo ajuda cada indivíduo a tomar para si suas responsabilidades como cidadão ciente da realidade e capaz de transformar, coletivamente, o ambiente em que está inserido. Nesse sentido, Silva e Rosso (2008) afirmam que cada indivíduo se prepara para compreender seu papel e agir na busca por uma educação de qualidade, na busca por um relacionamento produtivo e por uma escola preparada para enfrentar as múltiplas situações.

A gestão democrática pode ser entendida como instrumento pela busca da qualidade, da equidade e da igualdade, porém quando ela não é promovida o processo se torna complexo e muitas ações individualistas fogem dos princípios da coletividade e da cooperação, perdendo seu sentido. Por essa razão, mostra-se relevante pesquisar ações que promovem a gestão democrática nas escolas e o impacto dessas ações na qualidade da educação.

A gestão democrática implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar na gestão da educação segundo a justiça. Essa justiça se firma sobre a solidariedade, cooperação, participação e equidade. Discutir em grupo leva à efetivação da gestão participativa e democrática. (CURY, 2002). Todos se sentem mais valorizados quando participam de todo processo consultivo, participativo e deliberativo, principalmente os professores.

1.2. Problema de pesquisa e objetivos

Com base no contexto apresentado, nesta pesquisa, tem-se o seguinte questionamento: quais possíveis ações podem ser realizadas para promoção da gestão democrática no ambiente escolar.

Esse trabalho é uma revisão de literatura para discutir quais ações promovem a gestão escolar democrática. Apresenta temas relacionados à reunião pedagógica coletiva e ações de gestão escolar democrática que podem ser implementadas para o desenvolvimento de ações positivas no ambiente escolar.

Para tanto, o objetivo geral desta pesquisa é discutir sobre a atual situação das principais dinâmicas que acontecem no ambiente escolar, apontando algumas das principais reclamações dos docentes, propondo algumas soluções para esses problemas e discutindo como a reunião pedagógica escolar e a formação continuada podem promover a gestão escolar democrática.

Como objetivos específicos têm-se:

- (1) Discutir sobre o projeto político pedagógico das escolas na promoção de uma gestão democrática.
- (2) Identificar ações que podem ser desenvolvidas por gestores, orientadores e supervisores educacionais no espaço de reunião coletiva para promoção de uma gestão pedagógica democrática, participativa, formativa e acolhedora;
- (3) Apresentar as políticas públicas de formação inicial e continuada dos profissionais, como forma de promoção da gestão democrática; bem como discutir os benefícios dessa formação para a promoção de uma educação de qualidade;

O texto convida o leitor a caminhar, a colocar-se no lugar de pensador, criador e sujeito agente, para refletir sobre a prática e sobre a realidade. Perguntar para si próprio se existe meio para fortalecer o corpo docente e se há soluções reais para os problemas expostos.

1.3. Justificativas

A literatura mostra que as práticas de formação continuada podem colaborar para solucionar alguns problemas enfrentados no ambiente escolar, visto que podem promover o acolhimento dos professores e trazer-lhes maior segurança para o trabalho.

Scapin, em Grinspun (2008, pág. 26) relembra que o educador brasileiro enfrenta desafios de toda ordem. Convive com situações imprevisíveis. Diante das novas exigências experimenta a desconstrução de seu saber pedagógico acumulado. Vive muitas vezes a sensação de desamparo. Uma das saídas possíveis se configura na formação de uma equipe de trabalho em que a comunicação exercida ofereça apoio profissional em todos os sentidos; desde a expressão dos afetos e das contradições à proteção e segurança de estar fazendo junto. Construir uma equipe de trabalho suficientemente boa envolve pensar e agir buscando uma coerência ética.

A gestão democrática é fundamental para a construção, execução e efetivação do projeto pedagógico da escola e desenvolvimento da atuação profissional dos docentes e para o processo de ensino aprendizagem dos estudantes. Discutir a gestão democrática nos ajuda a elencar ações para promovê-la.

1.4. Estrutura do trabalho

Dito isto, esse trabalho foi desenvolvido da seguinte forma:

No capítulo de revisão de literatura foram apresentados aspectos gerais sobre gestão democrática e sobre reuniões pedagógicas escolares. Na sequência foi apresentada a metodologia utilizada no trabalho. O capítulo de resultados foi dividido em subcapítulos que se referem a cada um dos objetivos específicos deste trabalho. Primeiramente, foi discutido como o projeto político pedagógico pode ser uma ferramenta democrática e participativa, no processo de desenvolvimento da formação contínua dos docentes.

Em sequência, foi apresentada uma reflexão sobre o papel do gestor escolar, da supervisão educacional e coordenação pedagógica como mediação para as mudanças necessárias para uma

escola democrática, com foco na ação participativa e formação contínua dos docentes no ambiente de trabalho coletivo relacionado ao espaço da reunião pedagógica semanal.

Por fim, apresentam-se políticas públicas de formação inicial e continuada dos profissionais, como forma de promoção da gestão democrática e uma discussão sobre os benefícios dessa formação para a promoção de uma educação de qualidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar esta pesquisa, foram apresentados os conceitos de democracia e gestão democrática, além de demonstrar como esses conceitos aplicam-se no ambiente escolar. Aprofundando-se nos termos utilizados no trabalho, também foram apresentados os conceitos de Projeto Político Pedagógico e Reunião escolar.

2.1 Democracia

Com origem na Grécia Antiga, a palavra democracia significa governo do povo, mesmo que nem todos pudessem participar das decisões políticas. Atenas, uma importante cidade da Grécia Antiga, foi o berço das discussões coletivas onde as decisões eram tomadas por um pequeno coletivo. Pode-se dizer que essa forma antiga de democracia se encontrava limitada. Silva (2004, p.112-148) afirma que a democracia “[...] é um processo de convivência social em que o poder emana do povo, há de ser exercido, direta ou indiretamente, pelo povo e em proveito do povo.”

Para Bobbio (2000) a democracia se faz presente nas relações sociais/de poder atuais como conquista de um Estado pautado pelo direito. É algo instrumental que estabelece “um conjunto de regras de procedimento para a formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada a participação mais ampla possível dos interessados”. Ele ainda afirma que “a democracia (...) é caracterizada por um conjunto de regras (primárias ou fundamentais) que estabelecem quem está autorizado a tomar as decisões coletivas e com quais procedimentos”.

Para Touraine (1998) a democracia é uma democracia social que se coloca no plano dos atores sociais e não acima deles e procura estabelecer a justiça, ou seja, assegurar, antes de mais nada, o acesso dos dominados à ação, à influência e ao poder político.

2.1.1 Gestão democrática na educação

Diante dos princípios constitucionais, a Constituição Federal (Brasil, 1988), em seu artigo 205, inciso VI, garante que o ensino será ministrado com base na gestão democrática do ensino público, na forma de lei. Da mesma forma a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996), traz em seu texto as seguintes considerações em relação à Gestão democrática:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

O PNE - Plano Nacional da Educação 2014-2024 prevê, em sua meta 19, assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Num ambiente escolar/educativo a gestão democrática se firma sobre o diálogo. Nesse sentido Cury (2002) afirma que a gestão democrática implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação segundo a justiça. Essa justiça se firma sobre a solidariedade, cooperação, participação e equidade. Discutir em grupo leva à efetivação da gestão participativa e democrática.

Souza (2009) afirma que ao articular a escola pública com a política, o poder e a democracia, identificam-se elementos que possibilitam a construção de um conceito de gestão escolar democrática, reconhecendo-a como um processo político que é mais amplo do que apenas

as tomadas de decisão e que é sustentado pelo diálogo e a alteridade, pela participação ativa dos sujeitos do universo escolar, a construção coletiva de regras e procedimentos e a constituição de canais de comunicação, de sorte a ampliar o domínio das informações a todas as pessoas que atuam na/sobre a escola.

Ele ainda afirma que a gestão democrática é compreendida como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

Ainda segundo Souza (2009) a gestão democrática durante as reuniões pedagógicas é fundamental para a construção, execução e efetivação do Projeto Político Pedagógico da escola e desenvolvimento da atuação profissional dos docentes e para o processo de ensino aprendizagem dos estudantes.

Costa e Botelho (2015) ainda apontam soluções para os problemas que serão apresentados e concluem sua pesquisa afirmando que a gestão democrática é aquela que transforma anseios em realidade, favorece o trabalho coletivo, envolve todos os atores nos processos de tomadas de decisões, cria um ambiente favorável para o processo de ensino aprendizagem. Nessa perspectiva, enquanto pertencentes e atuantes no ambiente escolar, os profissionais partilham dos anseios que apontam para que as escolas sejam geridas de maneira totalmente democrática e não de forma autocrática, como está sendo evidenciado na realidade educacional brasileira.

Amaral, Fontana e Pereira (2014) concluíram que uma escola democrática é aquela que efetiva as seguintes estratégias:

Descentralização do poder; participação de todos na elaboração do PPP, calendário escolar, regimento, planos de estudo; ambiente motivador; participação de todos os seguimentos nos processos decisórios da escola; valorização dos profissionais da educação; transparência administrativa, financeira e pedagógica;

Tendo em vista essas premissas, a seguir apresenta-se a importância da articulação de toda comunidade escolar que deve ser envolvida no processo de construção do Projeto Político Pedagógico durante as reuniões coletivas.

2.2. Projeto Político Pedagógico e Reunião escolar

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996) traz em seu texto as seguintes considerações em relação ao Projeto Político Pedagógico-PPP:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

O próprio nome já reflete sobre a indispensável reflexão da importância do PPP, como caminho e não como fim. Vasconcellos (2002) apresenta uma contribuição riquíssima quanto ao caminho realizado desde a construção do PPP até ao cotidiano da sala de aula. O autor faz as seguintes reflexões: Planejar para que? Qual a forma correta de planejar? Quem são os atores e autores desse projeto? Projeto apenas? Caminho/percurso ou apenas fim? Tudo isso mostra a real importância de planejar coletivamente, pois apenas um, dois ou três (do tripé mágico), não solucionam os problemas, mas todos juntos, planejando juntos, tomam para si a responsabilidade de “fazer acontecer” (VASCONCELLOS, 2002).

Toda mudança demanda planejamento. Como afirma Vasconcellos (2002, pág. 22):

No processo de mudança da realidade, apesar de haver maior solicitação do “como”, uma pressa em se chegar logo ao “o que” fazer, não podemos perder de vista a necessária articulação entre a finalidade do trabalho (Marco Referencial), a análise da realidade (Diagnóstico), e as mediações propostas (Programação).

O autor chama a atenção para refletir sobre as reais necessidades do coletivo, focar no entendimento de saber a real distância entre o existente e o desejado. Para ele a reunião (pedagógica semanal coletiva) é fundamental para despertar e/ou enraizar a nova postura educativa. Na medida em que possibilita a unidade entre o sujeito da ação e o da reflexão, este espaço é revolucionário. Devemos nos empenhar para consegui-lo, pois desta forma há condições para se criar na escola uma nova prática pedagógica e um novo relacionamento. Em outras palavras, transformar o ambiente reprodutor em um ambiente construtor.

Nesse sentido, Gandin (2011) afirma que a escola é o reflexo da sociedade e busca uma igualdade social, essa é a ideia principal no momento de construção do planejamento participativo, mas na realidade o que se percebe é que a escola acaba reproduzindo o que é imposto pela sociedade. Numa proposta participativa, tem que se haver ação transformadora.

Gandin (2011) afirma que o planejamento político social se estrutura sobre a discussão dos que querem mudanças a partir do que existe: para os quais a realidade desejada e a realidade existente têm pontos de contato e pontos discordantes: “querer uma transformação não é tudo: são necessárias uma proposta consistente e uma metodologia adequada para alcançar algo”.

2.2.1 A reunião pedagógica coletiva

A reunião pedagógica coletiva acontece nas escolas ou centros de educação, geralmente semanalmente, tendo em média duração de duas horas. Nessa reunião os professores, orientadores e supervisores educacionais se reúnem com os gestores escolares para tratar de assuntos pedagógicos.

Buscar uma compreensão do espaço de reunião coletiva requer compreensão da postura de todos os atores envolvidos no ambiente escolar.

Segundo Perrenoud e Thurler (2002), há considerações que devem ser levadas em conta para compreensão e discussão deste tema. São elas:

- A reunião coletiva deve ser um espaço de troca de experiências e reflexões. Um lugar onde se preocupe em formar profissionais competentes e dispostos a aprender e construir-se

continuamente, num processo de formação contínua e efetiva que representa as reais necessidades do ambiente escolar;

- Todos podem ajudar na solução de conflitos, porém o grande regente da situação é o professor, é ele que estará mais tempo em contato com o aprendiz, portanto deve-se prepará-lo para atuar da melhor forma possível;
- O orientador educacional deve dar oportunidade para que todos os professores digam o que eles pensam sobre a escola, de como eles a veem;
- O professor deve se preocupar, antes de tudo, com a sua função de escolarização no ambiente escolar, para não perder-se no caminho, colocando-se no lugar de educador primário. A educação é uma obrigação da família em primeiro lugar;
- As competências educacionais revelam-se em um professor reflexivo, capaz de avaliar e de se auto avaliar de acordo com uma postura crítica;
- As competências refletem-se nas tomadas de decisões, no que diz respeito à escolha de estratégias adaptadas aos objetivos educacionais estabelecidos e às exigências éticas da profissão;
- Para o professor desenvolver competências na criança, ele precisa compreender e redescobrir as suas próprias competências. Da mesma forma, isso deve ocorrer com toda a equipe pedagógica num círculo de formação coletiva e continuada;
- Todos envolvidos no processo escolar precisam desenvolver a possibilidade de enxergar o outro, de senti-lo, de vê-lo e de avaliá-lo, de observá-lo para que, a partir desse processo, possa promover uma linha de ação que favoreça o crescimento de seu aluno e promova sua aprendizagem.

Através dessas considerações feitas por Perrenoud e Thurler (2002) o leitor refletirá sobre quais bases e referências esse texto se desenvolve, para melhor compreender a ação dos profissionais da educação nos ambientes de reunião coletiva.

A seguir apresenta-se a metodologia utilizada para coleta dessas informações.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como um estudo qualitativo e exploratório, no sentido de conhecer melhor o tema da gestão democrática no ambiente escolar. Quanto aos procedimentos, o estudo foi baseado em revisão bibliográfica narrativa, no qual são apresentadas discussões de diversos autores sobre ações a serem implementadas no ambiente escolar, para o desenvolvimento de uma gestão escolar democrática.

Foi realizada uma revisão narrativa, na qual foram pesquisados artigos científicos, dissertações de mestrado e livros que tratassem dos temas:

- Gestão escolar democrática;
- Reunião de formação continuada;
- A ação dos orientadores, supervisores e especialistas durante as reuniões pedagógicas;
- Projeto Político Pedagógico, e;
- Formação continuada de docentes.

Para definir a revisão narrativa cito Cordeiro (2007) que a define da seguinte forma

“A revisão da literatura narrativa ou tradicional, quando comparada à revisão sistemática, apresenta uma temática mais aberta; dificilmente parte de uma questão específica bem definida, não exigindo um protocolo rígido para sua confecção; a busca das fontes não é pré-determinada e específica, sendo frequentemente menos abrangente. A seleção dos artigos é arbitrária, provendo o autor de informações sujeitas a viés de seleção, com grande interferência da percepção subjetiva.”

Foram levantados os autores mais relevantes que discutem esses temas para coletar informações que permitem discutir: como os projetos político pedagógicos podem promover a gestão democrática; quais ações e possíveis alternativas podem ser desenvolvidas no espaço de reunião coletiva para promover a gestão democrática; sintetizar as alternativas encontradas na literatura sobre como as reuniões de formação podem ser utilizadas para uma gestão mais democrática.

Também foi realizada uma análise de vários estudos de casos nas pesquisas sobre Gestão Escolar atrelando os temas propostos a cada caso como exemplo. Foram realizadas buscas

avançadas em várias bases de dados de artigos científicos nacionais, a saber: Portal de Periódico CAPES/MEC, Scientific Periodicals Electronic Library (Spell), Scielo, Ebsco Host e Web of Science. Foram selecionados os artigos, monografias e dissertações que se enquadrassem aos objetivos desta pesquisa com foco nos objetivos específicos propostos citados acima. Em cada uma destas bases, pesquisou-se os artigos científicos que tivessem no título, no resumo ou nas palavras-chaves as expressões: gestão democrática, gestão pedagógica da escola, projeto político pedagógico, estudo de caso relacionado à gestão democrática e reunião escolar coletiva.

Foram encontrados 49 trabalhos com o tema gestão escolar democrática; 3 trabalhos com o tema reunião coletiva pedagógica; 170 trabalhos com o tema projeto político pedagógico e 10 trabalhos com o tema promoção da gestão democrática.

Foram escolhidos os casos que tratavam da gestão democrática com foco nos momentos e espaços de reunião coletiva. Apresenta-se uma tabela com os casos que se enquadraram com esse tema:

Tabela 1 Quadro síntese: Estudos de caso sobre gestão democrática

N°	Nome	Autores	Citação	Local	Data de início da coleta
1	A gestão escolar democrática: o caso da rede municipal de Mesquita/RJ-2009	Isaac Gabriel Gayer Fialho da Rosa	ROSA,2009	Mesquita RJ	10/05/2020
2	Desafios da Gestão Escolar: Um Estudo de Caso da Escola Pública Senador Nilo Coelho - Dormentes/PE-2018	Raquel Rita Coelho; Eugenio Reis de Assis; Suzana Benedita de Macedo.	COELHO, ASSIS E MACEDO, 2018	Dormentes PE	10/05/2020
3	Gestão Escolar: um estudo de caso sobre as práticas e concepções adotadas em uma escola pública de Rio Verde-GO-2015	Natália Cristina Souza Pereira	PEREIRA, 2015	Rio Verde GO	11/05/2020
4	Gestão Escolar: um estudo de caso sobre as práticas e concepções adotadas em uma escola pública de Rio Verde-GO-2015	Fabiana Kalil Borges	BORGES, 2015	Rio Verde GO	12/05/2020
5	A gestão escolar democrática no ensino público- Um estudo de caso na rede estadual de Santa Cruz do Sul-2012	Liane Maria Brustolin Pergher.	PERGHER, 2012	Santa Maria-RS	13/05/2020
6	Gestão escolar democrática e qualidade de ensino: estudo de caso em uma escola municipal no interior de São Paulo-2017	Glauco Henrique de Sousa Mendes; Alessandra Teresinha de Oliveira; Raquel Ottani Boriolo.	MENDES, OLIVEIRA E BORILOLO, 2017	São Paulo	14/05/2020

7	Gestão escolar democrática: um estudo de caso em uma escola estadual de ensino médio do município de Passa Sete-RS-2014	Cláudia Letícia de castro do Amaral; Hugo Antonio Fontana; Sueli Menezes Pereira.	AMARAL, FONTANA E PEREIRA, 2014	Passa sete RS	14/05/2020
8	Gestão escolar democrática: um estudo de caso na Escola Municipal Faustino de Brito em Cachoeira do Piriá – PA-2015	Roseli Conceição Costa; Waldomiro Nunes Botelhos.	COSTA E BOTELHOS, 2015	Cachoeira do Piriá PA	15/05/2020
9	Gestão escolar democrática: Um estudo de caso no contexto de uma escola pública municipal do Rio Grande do Sul. UFSM. Monografia de Conclusão de Curso de Especialização. 2015	Patrícia Romitti de Souza Fonini.	FONINI, 2015	Sapiranga RS	10/10/2020
10	Um estudo de caso sobre a gestão escolar na Rede Pública Municipal de Maceió-AL. Jornal de Políticas Educacionais. V. 11, n. 9. Setembro de 2017.	Givanildo da Silva.	SILVA, 2017	Maceió AL	10/10/2020

Fonte: do autor (2021)

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo dedica-se à demonstração dos dados coletados durante a realização deste trabalho, sendo estes analisados a partir dos conceitos abordados no referencial teórico. O presente capítulo divide-se em três momentos de análise, sendo o primeiro dedicado ao projeto político pedagógico na orientação das reuniões para formação continuada e promoção da gestão democrática, respondendo ao objetivo de discutir sobre o projeto político pedagógico das escolas na promoção de uma gestão democrática; o segundo momento, dedica-se a identificar ações que podem ser desenvolvidas por orientadores e supervisores educacionais no espaço de reunião coletiva para promoção de uma gestão pedagógica democrática, participativa, formativa e acolhedora; e no terceiro momento dedica-se a apresentar políticas públicas de formação inicial e continuada dos profissionais, como forma de promoção da gestão democrática e uma discussão sobre os benefícios dessa formação para a promoção de uma educação de qualidade.

Todos os estudos de caso analisados trouxeram uma reflexão sobre a importância da gestão democrática no ambiente escolar. Segundo informações contidas nesses estudos de caso puderam-se levantar muitas características em comum, que se diferem apenas por questões geográficas e governamentais.

Como problemas comuns foram apresentados:

- Condições físicas e estruturais precárias;
- Falta de formação gestora e pedagógica adequada;
- Excessivo sistema burocrático;
- Implicações do PPP que vêm de um patamar descontextualizado;
- Pouca participação dos pais no contexto escolar;
- Autocracia na tomada de decisões;
- Mudanças sociais relacionadas à sociedade da informação que tem causado transformações comportamentais;

- Pais com vidas mais corridas, menos tempo para os filhos, muitas vezes até terceirizando o processo de educação da criança, do jovem e se tornando cada vez mais ausentes no ambiente de ensino;

- Escassez de escritos acerca das dificuldades da atuação da gestão escolar participativa;

Outro ponto comum encontrado nos estudos de caso foram as considerações sobre a importância de gestão democrática, criando-se estratégias para conquistar uma educação de qualidade. As estratégias destacadas nos estudos de casos foram as seguintes:

- Desenvolver um trabalho articulador, formador e transformador;
- Assegurar o princípio que prevê a transparência dos mecanismos administrativo, financeiro e pedagógico;
- Construir uma escola emancipadora e autônoma;
- Descentralizar a tomada de decisões;
- Garantir a participação de todos na elaboração do PPP, calendário escolar e regimento;
- Garantir um ambiente motivador;
- Valorizar os profissionais da educação;
- Valorizar a dinâmica local e a realidade da comunidade escolar; e, o mais importante:
- Garantir e assegurar recursos financeiros para a construção de um ambiente estimulador e eficiente na produção e desenvolvimento de técnicas de ensino aprendizagem. Este último está relacionado às políticas públicas de investimento financeiro, que vai muito além da questão pedagógica, mas que influencia diretamente na qualidade da mesma.

Através dos dados e informações coletados da literatura e dos estudos de casos, conclui-se que a gestão democrática tem papel fundamental para a construção de uma escola e uma educação de qualidade, porém é necessário outros meios norteadores para complementar a ação gestora. São eles:

- Criar um Projeto Político Pedagógico dinâmico e norteador;
- Maior investimento financeiro no ensino e na educação (estrutura física, administrativa e pedagógica);

- Investir na formação continuada dos profissionais;
- Estimular e articular a dinâmica familiar com aprendizagem significativa, transformando o ambiente familiar não em um complemento para a aprendizagem, mas sim em uma base sólida de educação.

4.1 Elaboração de um Projeto Político Pedagógico participativo

Em síntese, na literatura analisada, demonstra-se que a gestão democrática se estrutura sobre o planejamento participativo. O principal instrumento de planejamento escolar é o Projeto Político Pedagógico, o qual é considerado participativo quando construído em conjunto com os vários atores do ambiente escolar e quando é oferecida formação continuada a esses atores. A formação continuada tem por objetivo capacitar os atores a participarem de forma eficaz da construção do PPP. Essa formação deve ser planejada por gestores escolares, orientadores e supervisores e colocada em prática nos espaços de reunião coletiva. (ROSA, 2009; VASCONCELLOS, 2002; AMARAL, FONTANA E PEREIRA, 2014).

A gestão democrática demanda participação de toda comunidade escolar (Vasconcellos, 2002), porém, muitas limitações em relação à construção do planejamento surgem em alguns espaços escolares. A limitação mais recorrente nos casos pesquisados é a reduzida participação de pais e dos alunos na construção do PPP. Muitas instituições efetivam o direito de participação aos professores, porém pais e alunos ficam de lado. Nesse sentido, destaca-se a dissertação de mestrado “A Gestão escolar democrática: o caso da rede Municipal de Mesquita- Rio de Janeiro”, na qual Rosa (2009) concluiu que os processos de construção do PPP são limitadamente democráticos. O autor constatou por meio dos questionários aplicados aos 15 diretores escolas municipais da cidade de Mesquita-RJ, que houve a participação de membros da direção e de professores em todos os processos de elaboração dos 15 PPPs. Porém, foi relatada a participação de alunos e responsáveis em apenas 3 casos.

Dessa maneira, a construção da maioria desses documentos, que traçam os rumos das escolas, não chegou a envolver alunos nem responsáveis, caracterizando um processo limitadamente democrático. Foram privilegiadas as vozes que normalmente possuem muito peso no cotidiano escolar, professor e diretor, por serem considerados, na maioria dos casos, os detentores exclusivos dos saberes que resolveriam os problemas da unidade de ensino. A valorização de outros atores como alunos, pais e funcionários, não ocorreu de maneira marcante, impedindo esses segmentos de interferirem diretamente nos processos de gestão, como a elaboração de PPPs. Ademais, cabe ressaltar que apenas a participação de profissionais ligados à escola esteja respaldada pela LDB, o corpo da Lei não demarca de maneira explícita a necessidade de chamar à participação pais e alunos na construção desse documento.

Em outro momento Rosa (2009) concluiu que as reuniões que ocorriam nas escolas não se inseriam no processo de gestão democrática. Segundo ele, as reuniões que ocorrem nas escolas, em geral, têm por objetivo cobrar os pais sobre comportamentos de seus filhos e, portanto, não se inserem no processo de construção de mecanismos de gestão democrática. E, quanto aos professores, oferecem poucas oportunidades para a emissão de opiniões e efetivo trabalho coletivo, sendo meramente burocráticas.

Assim como em Rosa (2009) a falta de participação de pais e alunos nas decisões escolares foi identificada em outros casos como um problema que acontece em muitas localidades e por motivos diversos. O estudo de caso realizado em uma escola estadual de ensino médio do município de Passa Sete- RS, por Amaral, Fontana e Pereira (2014) também aponta a falta de participação de pais de alunos no processo de elaboração do PPP como possível limitação à gestão democrática. Os autores relatam que, na sociedade atual, pais, com vidas mais corridas, têm menos tempo para os filhos e até terceirizam o processo de educação da criança-ou do jovem e tornam-se cada vez mais ausentes no ambiente de ensino. Desta forma, a fiscalização do serviço escolar fica reduzida pela parte dos pais, o que implica e comprova a posição dos autores diante das dificuldades encontradas.

Além da falta de participação dos pais e alunos no PPP, outro aspecto apontado por Amaral, Fontana e Pereira (2014) é escassez de escritos acerca das dificuldades de se implantar um PPP que compreenda a participação de todos os atores.

Amaral, Fontana e Pereira (2014) afirmam que a escola que pretende buscar a participação da comunidade escolar deve realizar palestras, encontros com atividades culturais e recreativas; envolver todos em projetos escolares, confraternizações; promover conversas informais em horários variados para abranger o maior número possível de pessoas; realizar reuniões com todos os seguimentos para informá-los sobre o que está acontecendo na escola, solicitar sugestões e colaboração para alcançar metas e melhorar assim a qualidade do ensino.

A gestão democrática se efetiva em todos os espaços escolares a partir do momento em que todos os envolvidos na aprendizagem do estudante cumpram seu papel. Nesse sentido, no artigo denominado “Desafios da Gestão Escolar: Um Estudo de Caso da Escola Pública Senador Nilo Coelho - Dormentes/PE”, Coelho, Assis e Macedo (2018) justificam a necessidade de participação de todos os atores, ressaltando que eles vivenciam e desenvolvem papéis. Esses papéis se aproximam, se complementam, mas não são iguais: o diretor atua em um determinado segmento, coordenação em outro, secretaria e assistentes, assim como demais funcionários. Sendo assim, as experiências em torno de cada uma dessas realidades devem ser consideradas na gestão escolar para que a mesma apresente melhor articulação.

Assim, os autores defendem que a coordenação juntamente com a direção escolar deve trabalhar para contribuir para o desenvolvimento da educação, que será refletido no desenvolvimento em sala de aula, e a relação mais encarada como necessária para esses profissionais foi a parceria que novamente retorna ao relacionamento com o outro. O trabalho articulado, formador e transformador é essencial para o processo de gestão escolar, pois é a partir da união dos diferentes pensamentos e visões, que se pensam em soluções eficazes para as situações-problema enfrentadas pelo meio.

Aprofundando-se na discussão sobre o PPP para a gestão democrática, nota-se que a dificuldade não se limita ao envolvimento de alunos e pais, mas também ao envolvimento dos

profissionais do ambiente escolar. Exemplo disso, é o que Costa e Botelho (2015) evidenciam, no estudo de caso realizado na Escola Municipal Faustino de Brito em Cachoeira do Piriá-PA, eles observaram mais autocracia do que democracia naquele ambiente escolar. Os autores afirmam que no objeto estudado, falta aos gestores e professores a real consciência da importância da democracia como prática no ambiente escolar. Eles apontam os seguintes problemas: a escolha dos indivíduos que compõem a diretoria não se deu de maneira democrática; a comunidade escolar não participa das tomadas de decisões que inferem no desenvolvimento educacional e social dos alunos; a escola se posiciona distante e deixa de cumprir com alguns dos termos estabelecidos no Regimento Escolar Unificado do Município em questão.

Entre os casos apresentados, o que melhor destaca a participação da comunidade escolar na construção de um Projeto Político Pedagógico dinâmico e norteador é a pesquisa de Amaral, Fontana e Pereira (2014), realizada em Passa Sete – RS. A pesquisa realizada na escola revelou que a equipe sempre leva em consideração a realidade local na elaboração do PPP, o qual é construído e vivenciado por todos os envolvidos com o processo educativo na escola. Segundo os autores, a proposta pedagógica desta escola tem como referencial uma educação de qualidade, democrática, participativa e comunitária, visando a preparar os alunos para o exercício da cidadania através da prática e cumprimento de direitos e deveres.

Ainda, os autores argumentam que a participação dos estudantes possibilita a inclusão e oferece uma aprendizagem significativa, com a conscientização sobre valores, humanização e sobre as especificidades de cada um dos envolvidos, além de estimular habilidades com a participação ativa do educando com, uma gestão participativa e democrática de todos os envolvidos, considerando a pluralidade cultural da comunidade escolar.

O que se destaca como razão para o sucesso da construção de um PPP mais participativo no caso de Passa Sete – RS é o desenvolvimento de hábitos que insiram os valores da participação no cotidiano da escola e nas atividades dos estudantes e no contato com suas famílias.

Nesse sentido, os autores defendem a construção desses hábitos com base em (Shulman, 2016), professor emérito da Faculdade de Educação da Universidade de Stanford, intelectual e pesquisador da educação. Shulman, afirma que o olhar interdisciplinar a respeito de diferentes profissões o levou a uma abordagem original e transformadora acerca da profissão docente. Ele defende que para preparar qualquer indivíduo para desempenhar sua profissão com inteligência, com habilidade, é necessário desenvolver hábitos.

Segundo (Schulman, 2016), existem três tipos de hábitos, começando pelos hábitos da mente: Primeiro, você precisa pensar como um membro daquele corpo profissional, não apenas de um ponto de vista neurológico, mas em um sentido mais amplo. Em segundo lugar, você precisa desenvolver os hábitos da prática, ou hábitos das mãos, e não se trata apenas de trabalho manual, mas de técnica. Nesse sentido, ser um profissional implica deter conhecimentos específicos e uma forma de pensar, bem como deter habilidades técnicas que também são muito específicas daquela profissão. Tanto um tapeceiro quanto um cirurgião precisam saber como costurar, mas trata-se de um tipo diferente de costura – e eu suspeito que a tapeçaria seja muito mais difícil – e ambos são importantes, mas cada um precisa de habilidades técnicas diferentes. Por fim, além dessas características, um profissional precisa desenvolver os hábitos do coração. Em outras palavras, um profissional que tenha formas brilhantes de pensar e altos níveis de habilidade técnica, mas que não tenha hábitos do coração – isto é, integridade, valores morais, um senso de responsabilidade, uma missão, um compromisso – pode ser uma pessoa muito perigosa. Uma pessoa com os valores, a integridade, mas sem conhecimento e habilidade também é perigosa.

Assim, a maioria dos casos apresenta como ação que promove a gestão escolar democrática, a participação de todos os membros da comunidade acadêmica na elaboração do PPP. Nesse sentido, os principais desafios são:

- Contextualizar o PPP com a realidade vivida pela comunidade;
- Conscientizar a comunidade da importância da participação de todos para efetivação da democracia como meio de desenvolvimento educacional;

- Além da participação dos pais é necessário dar abertura a todos os profissionais da escola, sendo possível um olhar e uma percepção mais coletiva, de todos os envolvidos;

Por outro lado, em um dos casos foi constatada uma visão otimista que mostra que é possível a construção democrática, por meio da inserção no cotidiano da escola de hábitos que estimulem valores relacionados à democracia.

4.2 A ação dos gestores, orientadores e supervisores educacionais no espaço de reunião coletiva

Em todos os casos estudados, percebe-se a valorização da ação dos gestores, orientadores e supervisores como peças chave para o desenvolvimento de ações no ambiente escolar. Porém percebe-se certo distanciamento da questão pedagógica por parte de alguns orientadores. No estudo de caso realizado em Sapiranga – RS, a equipe gestora respondeu a um questionário sobre a prática cotidiana e o impacto no dia a dia na escola e no trabalho. Em uma das escolas, a supervisora define sua função como “formar um elo entre alunos, família e direção. Participar também das decisões tomadas juntamente com a equipe diretiva”. Ela afirma que as reuniões pedagógicas são organizadas pela equipe diretiva e que são tratados assuntos de organização espacial e assuntos pedagógicos. Porém os professores não concordam com essa afirmação.

Fonini (2015) constata que os docentes sentem a falta de momentos pedagógicos nas reuniões intituladas “pedagógicas”. Destacam que, em particular no decorrer dos últimos dois anos, tais momentos acabam sendo utilizados para avisos e questões administrativas, havendo pouco investimento de tempo e recursos em questões que de fato auxiliem o professor na sua prática cotidiana.

Percebe-se na leitura dos estudos de caso que os orientadores e supervisores não agem sozinhos. Eles dependem do aval da gestora para realizar suas ações. Por exemplo, no estudo de caso realizado em Maceió, Por Silva (2017), a diretora diz:

“A minha equipe de trabalho eu estou sempre puxando a orelha de todos, tanto do meu vice-diretor quanto dos coordenadores, que é necessário. Quando erram, eu

faço questão de dizer que eles erraram para a gente reavaliar nossa postura. Lógico que dentro de quatro paredes, que eu não vou dizer que minha equipe errou (risos). Eles já me entendem, quando eu gostei, quando não gostei, porque não foi combinado e planejado. Eu gosto das coisas bem planejadas para que a gente tenha um alibi para dizer que errou e pensar em replanejar. Eu tenho a minha equipe como uma equipe que busca melhorar, buscar ofertar uma educação de qualidade, que é o que nós estamos querendo alcançar, no sentido de respeitar todo mundo”(sic) (Gestora da instituição o texto original está reproduzido fidedignamente).

Silva (2017) compreende que a colocação da gestora sobre a avaliação das práticas desenvolvidas pela equipe pedagógica mostra uma visão aberta e coerente em relação ao seu posicionamento e compromisso com a educação pública de boa qualidade. A equipe pedagógica de uma unidade escolar também deve ser avaliada, assim como os gestores para melhorar as atividades, as posturas e o comprometimento no cotidiano. A gestora destaca, ainda, como aspecto importante de trabalho, a questão do planejamento, visto que uma vez feito coletivamente, todos são responsáveis pelos resultados, devendo se comprometer pelo sucesso da ação planejada.

Nesse caso, percebe-se que a maioria dos envolvidos com a gestão, enfatizam a importância do planejamento. Nesse sentido, destaca-se a fala de uma coordenadora da instituição que afirma que a diretora geral foca no empenho e no envolvimento pedagógico e o vice-diretor no empenho administrativo. Segundo a coordenadora “eles dois (gestor e vice-diretor) se completam porque na hora de tomar decisões eles ficam até 8h da noite na escola para tomar as melhores decisões para escola, no que se refere ao futuro da escola. Ela (gestora) tem uma visão muito ampla do pedagógico, não deixando de lado o administrativo e o financeiro. E ele (vice-diretor) como presidente do Conselho, é fantástico a atuação nesse trabalho” (Coordenadora da instituição).

Na reflexão da ação conjunta na busca por resultados pedagógicos, Silva (2017) destaca a importância de vivências pedagógicas significativas do gestor, sendo que em sua pesquisa ele observa que a coordenadora afirma que a gestora se envolve nas questões pedagógicas, visto que suas experiências, antes da direção, foram na coordenação pedagógica.

Todas as funções desenvolvidas pelo gestor escolar são importantes, porém a gestão pedagógica, a relação com os professores, coordenadores e alunos para a efetivação da aprendizagem, favorece a instituição educativa no cumprimento de sua função que é possibilitar que seus educandos aprendam a partir da concepção de homem, de sociedade e de escola que é estabelecida no planejamento coletivo. A atuação da gestora nesse aspecto da gestão é significativa, rompe com os tabus de que a gestão pedagógica é exclusivamente função da coordenação da escola. (SILVA, 2017).

É importante destacar as considerações de Grinspun (2011) sobre a ação dos orientadores educacionais. Ela afirma que um bom orientador educacional é aquele que:

Ouve antes de falar. É aquele que reflete antes de concluir. É aquele que está ao lado de sua equipe tomando para si as angústias do grupo e construindo o caminho junto com todos. Durante a reunião coletiva o orientador/supervisor/especialista deve acompanhar atentamente os relatos dos professores, como também ouvir o que se discute e como se discute, atentar-se para a reflexão construtiva que acontece durante esses momentos de passividade, euforia e construção de ideias.

Assim, os artigos reforçam o papel dos orientadores e supervisores como ouvintes. Os supervisores são o elo entre os profissionais da escola e a gestão e são detentores de experiência profissional em diferentes funções da escola. Porém, também demonstram que as ações dos profissionais estão vinculadas a sua autonomia em relação à gestão.

Além disso, a autonomia escolar também impacta nas ações dos orientadores e coordenadores acerca da promoção da gestão democrática. As escolas vivem uma realidade dicotômica, em que as opiniões são divididas entre duas realidades: a primeira é ter autonomia sobre os processos e tomada de decisões e a segunda é ter que seguir ordens e roteiros postos pelas secretarias de educação. Exemplo disso está na pesquisa “Um estudo de caso sobre as práticas e concepções adotadas em uma escola pública de Rio Verde - GO”, em que Pereira (2015) afirma que a maioria dos docentes percebe a “autonomia escolar”, na medida em que as decisões vão sendo tomadas em comum acordo, por meio do conselho escolar nos encontros pedagógicos. Em contrapartida, há alguns servidores que não percebem a “autonomia escolar” uma vez, que, em muitos momentos, a escola precisa seguir ordens da secretaria municipal de educação e, também,

devido ao comportamento de alguns funcionários que acreditam que a escola pertence a eles, o que pode acabar influenciando em decisões importantes.

As opiniões a respeito da gestão democrática divergem de uma escola para outra. No estudo de caso realizado em Maceió a orientadora afirma que a concepção de gestão da escola é participativa democrática. Participativa porque a gestora quando vai decidir, ela convoca todos os funcionários para uma plenária, independente do cargo de cada um, merendeira, porteiro, professores, serviços gerais, apoio, coordenadores, professores efetivos e horistas. Posto essa colocação, Silva (2017) afirma que:

A coordenadora apresenta um aspecto relevante sobre a valorização das diversas experiências no cotidiano escolar, especialmente, na afirmação de que todos os profissionais que trabalham na instituição são educadores e que têm possibilidades de contribuir para o sucesso do espaço educativo. Ao possibilitar que todos os atores que trabalham na instituição se insiram no processo das decisões e os valorizem como pessoas capazes para contribuir com o sucesso do espaço educacional, a equipe gestora apresenta um significativo papel a cada um, visto que esses se sentem atuantes no cenário que demanda coletividade e compromisso profissional.

Nesses estudos fica claro o papel dos orientadores ao estímulo à participação, viabilizando a gestão democrática. Nesse sentido, Libâneo (2004, p. 102) afirma que o conceito de participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura da organização e das dinâmicas e relações da escola com a comunidade, favorecendo uma aproximação.

Assim, é perceptível a importância da participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões, principalmente, quando a gestão estiver centrada no grupo e todos os docentes tiverem a oportunidade de expressar de fato sua opinião.

Ouvir os profissionais mostra o interesse por suas práticas, por suas dificuldades e por suas ideias. Os relatos viabilizados pelos orientadores nas reuniões pedagógicas podem servir para reflexão coletiva, pois muitos professores podem pensar: “não é só comigo que acontece; eu posso fazer assim; ótima ideia...”. Pensando nessa troca de experiências, Vasconcellos (2002,

pág. 128) propõe que durante as discussões deve-se perceber que estamos propondo uma teoria que oriente a todos (o ponto de partida pode ser particular, como recurso metodológico para facilitar a concretude – dialética particular – universal). Busca-se assim a sistematização das ideias oriundas das participações de todos os envolvidos.

Assim, além de estimular a participação, a ação dos orientadores no ambiente escolar se firma sobre a solução de conflitos, e antes que isso aconteça, deve-se preparar a equipe para evitar conflitos desnecessários e buscar soluções para aquilo que necessita de mudança. Esse processo é complexo e exige um equilíbrio entre a real necessidade e a luta por vencer o autoritarismo. (D'ANTOLA, 1989).

Para vencer esse autoritarismo, os autores defendem a descentralização e transparência por parte dos gestores como ferramentas que levam à gestão mais democrática. Isso se afirma no estudo de caso realizado por Pergher (2012), em que ela afirma que a transparência dos mecanismos administrativo, financeiro e pedagógico, e a descentralização como meta da escola levam à gestão democrática. Para isso, a autora afirma que deve haver espaço para toda comunidade escolar participar e gozar de responsabilidades dentro dos limites que a autonomia lhes concede, implementando nos espaços escolares a gestão democrática participativa, na busca de uma escola emancipadora e autônoma, ofertando educação de qualidade para todos.

Tendo em vista que o eixo central do Plano de Ação da Escola é a gestão pedagógica e que esse Plano de Ação é discutido durante as reuniões coletivas é importante destacar que o perfil dos diretores influencia no desempenho dos professores e estudantes e da instituição como um todo. No estudo de caso denominado “Gestão escolar democrática e qualidade de ensino: estudo de caso em uma escola municipal no interior de São Paulo”, Mendes, Oliveira e Boriolo (2017) afirmam que a importância do diretor de escola na qualidade do ensino está na centralidade de seu papel gestor enquanto aquele que tem uma visão geral da instituição e que pode integrar as questões burocráticas à parte pedagógica.

Mendes, Oliveira e Boriolo (2017) ainda concluíram que o tempo de permanência de um mesmo diretor na escola é variável central para a obtenção de resultados positivos no Ideb e essas

evidências ajudam a entender a variação verificada no desempenho da escola estudada entre 2007 e 2013 nesse indicador, ou seja, no momento em que houve maior permanência de uma mesma gestora, que ficou por dez anos na escola, observou-se uma melhoria no desempenho, sempre atingindo as metas e estando equivalente ao desempenho do Estado. No momento em que houve maior rotatividade na gestão foi quando houve encolhimento no indicador, que voltou a crescer na sequência, mas ficando, ainda, abaixo da meta e do Estado.

No espaço de reunião coletiva o importante é agir coletivamente. O agir sozinho somente leva a um abismo de incertezas, mas o agir coletivamente leva à conquista das esperanças. O foco e objetivo final dessa reflexão é a busca pela educação de qualidade, promovida pela gestão democrática, com profissionais que se sintam autores e atores dessa conquista, juntamente com os alunos e com a comunidade escolar. Como afirma Alves e Garcia (2002, pág. 100) “Cabe a todos nós a responsabilidade desta transformação que tanto desejamos. Ansiamos por esta escola que tenha um ensino de qualidade e que faça de seu aluno e de toda comunidade escolar seres críticos, capazes de lutar contra o repasse do conformismo, da acomodação e alienação”.

Por fim, o principal papel do orientador educacional é interligar as partes e as ações que são realizadas no ambiente escolar. Saber ouvir e encaminhar os profissionais num caminho de busca e aprendizagem contínua é essencial para o progresso das ações e busca de resultados positivos. O mesmo deve ser feito e pensado para os responsáveis e para os alunos. Notar que a voz desses agentes deve ser escutada e ouvida por todos envolvidos no processo. Por último, deve-se unificar o pensamento agindo em busca de soluções para as situações problemas.

Diante do exposto nos estudos de casos, contatou-se que os orientadores devem observar que são muitos os desafios encontrados para sua atuação durante a tomada de decisões. Destaca-se a seguir, considerações relevantes que foram encontradas na maioria dos estudos:

- Envolver planejamento e avaliação de todos os membros da equipe é uma tarefa que demanda muitas habilidades. A auto avaliação é uma forma de se preparar para novas aprendizagens, reconhecendo que sempre é possível melhorar e ampliar os conhecimentos;

- Evitar conflitos desnecessários e buscar soluções para aquilo que realmente necessita de mudança;
- Compreender que um dos principais desafios é a falta de autonomia em relação à estrutura como um todo, como por exemplo, as orientações que vem dos órgãos superiores, muitas das vezes, são descontextualizadas da realidade local. Cabe ao orientador adaptá-las à realidade vivida pela comunidade;
- Desempenhar funções sobrepostas e por isso precisam de experiências em várias funções na escola;
- Perceber se as vivências pedagógicas dos gestores são suficientes para a atuação pedagógica ou se necessitam de capacitação e orientação;
- Não apenas enfatizar a importância do planejamento, mas avaliar se os envolvidos estão planejando de forma contextualizada e interdisciplinar;

4.3 A formação continuada dos profissionais na promoção da gestão democrática

O objetivo desse sub capítulo é sintetizar as alternativas encontradas na literatura sobre como as reuniões de formação podem ser utilizadas para uma gestão mais democrática e apresenta políticas públicas de formação inicial e continuada para os profissionais da educação como meio da promoção da gestão democrática.

Um dos caminhos para transformar a reunião coletiva semanal em ambientes de formação continuada e ação transformadora da realidade é dispor de orientadores e supervisores sensíveis e capacitados para captar a participação da comunidade escolar e investir em formação continuada.

É indispensável destacar que todos os casos levantados trazem a formação continuada como eixo indispensável do desenvolvimento profissional e posteriormente da educação. Nesse sentido Souza e Ramalho (2012) destacam que o sistema educacional brasileiro defronta-se, atualmente, com a ampliação significativa das oportunidades educacionais, na modalidade à distância, para os professores da educação básica. O objetivo é que todos adquiram a formação

inicial para a docência e continuem numa trajetória de aprendizagem da docência ao longo da carreira, como acontecem em todos os campos do conhecimento de todos os profissionais.

Antes de discutir sobre a importância de formação inicial e continuada, deve-se atentar para a qualidade da formação inicial e continuada ofertada e principalmente, atentar-se que a falta dela não é o único problema da educação, pelo contrário, há inúmeras questões e fatores que devem ser discutidos. Nesse sentido Coelho (2018) chama atenção para os desafios encontrados, entre eles o da formação continuada ainda insuficiente. Outros problemas são: a falta de participação das famílias, pouco envolvimento dos componentes do corpo escolar, pouca preocupação com o desenvolvimento da prática do trabalho em grupo.

Em outro estudo de caso, as pesquisas trouxeram unanimidade na fala dos entrevistados. Botelho (2015) afirma que quando questionadas sobre as habilidades e as competências dos funcionários que favorecem uma gestão realmente democrática dentro do nosso sistema de ensino, as respostas foram unânimes e elencaram a formação profissional de qualidade como requisito principal.

Fonini (2015) apresenta a fala de uma diretora e de uma supervisora que afirmam que a formação inicial é insuficiente para cumprir as exigências do sistema de ensino: a supervisora escolar diz que seu curso teve grande defasagem e que precisou participar de vários cursos de formação continuada para atender a demanda de situações que constituem o ambiente escolar. A diretora destaca que atuou durante quinze anos em sala de aula antes de assumir a gestão. Todavia, destacou que a sua formação inicial, a saber, a Licenciatura em Pedagogia, acabou não contemplando a gestão escolar, razão pela qual no decorrer está cursando a Especialização em Orientação e Supervisão escolar.

Não se pode prender-se ao pensamento de que um projeto de melhoria da qualidade do ensino pode sustentar-se unicamente em políticas de formação continuada de professores, muito pelo contrário, há outros caminhos que devem ser seguidos para conquistar a tão aclamada educação de qualidade. Souza (2006) afirma que não se pode desconsiderar nem subestimar a

importância das condições concretas de trabalho sob as quais os professores realizam sua prática docente, em escolas concretas, portanto com condições variadas. Também propõe que nos voltemos para as complexas relações interpessoais que dão existência concreta à escola em termos de reprodução, contradição, conflito ou transformação social. Alertam, ademais, para a importância de se conhecer melhor a cultura escolar e a cultura docente, além de se enfrentar a burocracia, os entraves administrativos bem como repensar a formação inicial, a carreira docente e as políticas salariais.

Os estudos de casos sobre a gestão democrática nos ambientes de reunião coletiva refletem a realidade escolar, que se traduz em um ambiente de formação social viva e que possui uma história acumulada, onde coexistem concepções e práticas autoritárias, democráticas, ‘modernas’ e tecnocráticas. Da mesma forma os professores possuem histórias de vida pessoais e profissionais singulares que combinadas à variedade de histórias das comunidades locais resultam em práticas escolares com caráter heterogêneo. Nesse sentido Souza (2006) reitera o que vem sendo apontado há anos por pesquisadores da área de formação docente: as políticas de formação contínua de professores, propostas pelo Estado ou pelas universidades, precisam levar em consideração a perspectiva dos agentes escolares, porque é por meio dela que a trama da educação escolar se realiza.

Uma educação de qualidade constrói-se com gestão democrática e participativa, com recursos de qualidade, com planejamento efetivo, mas acima de tudo com profissionais competentes dispostos a se sensibilizarem para os objetivos e desafios para as mudanças. Além de sensibilizar-se o professor deve desenvolver competências didáticas e pedagógicas que o leve a iniciar uma exploração colaborativa, juntamente com seus pares, na busca por uma ação contínua capaz de construir as denominadas “comunidades aprendizes” que, segundo Perrenoud e Thurler (2002) seriam conectadas em redes, numa dinâmica duradoura, onde um socorre o outro, compartilha e constrói conhecimento, na busca por uma nova identidade profissional.

Portanto pode-se afirmar que o caminho a se trilhar é o da formação continuada, para todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem. Conhecer, criar conhecimento,

reformular, planejar, criar metas, refletir e discutir são caminhos possíveis na busca de uma educação de qualidade, a qual se deve tomar como referência para nossa formação e prática docente/educadora.

Com base na síntese dos casos lidos é possível perceber que construir um ensino de qualidade demanda conceber, antes de tudo, uma meta para onde se quer chegar, do que seria uma escola e um ensino de qualidade. Para construir um entendimento sobre isso é necessário antes, saber que a escola e tudo que está a sua volta e inserida em seu espaço só mudará a partir do momento em que seus agentes, sujeitos atores, perceberem a real necessidade de mudança. Esse processo de percepção da necessidade é árduo, pois instiga a reflexões que fazem os envolvidos temerem a mudança de postura, de crença, de convicção. Para muitos mudar causa medo e insegurança, por não saberem onde exatamente se quer chegar. Mas, na verdade, um processo de mudança é complexo e demanda muito trabalho de quem percebe e quer lutar para transformar seu espaço.

Sobre a profissionalização dos professores, Shulman (2016) diz que:

“devemos profissionalizar os professores”, e explica: o que temos de fazer é preparar os professores com um profundo respeito. Se vocês fossem professoras que eu estivesse formando, eu lhes diria: “Quando vocês fecham a porta da sala de aula, com aquelas crianças, você é quase como um pai ou uma mãe, ou seja, você pode fazer quase tudo o que quiser com elas contanto que você não cometa nenhum abuso. No entanto, ao contrário de um pai ou uma mãe, no final do ano você vai entregar essas crianças para outros professores que terão autonomia similar, e claro que eles serão testados e tudo o mais, mas o que acontece na sua sala de aula é sua responsabilidade. Eu faria o possível para vocês reconhecerem essa responsabilidade, a respeitarem, a apreciarem, e até mesmo desfrutá-la”. Isso porque, se não é divertido, não vale a pena ser feito. Assim, porque existe uma porta que será fechada, nós temos a responsabilidade de profissionalizar os professores.

Shulman (2016) defende a atuação mais efetiva e precisa do poder público nessa busca por formação profissional, segundo ele a política pública não pode obrigar esse tipo de conduta, mas uma formação profissional pode promovê-la. Também tem a forma como você organiza as escolas, a forma como os professores interagem entre si. Eles escutam uns aos outros? Eles dão conselhos de maneira respeitosa? Existem oportunidades para que os professores possam falar

das coisas que estão fazendo e explorar como poderiam fazê-las melhor? Como poderiam lidar com alguns problemas recorrentes que enfrentam com as crianças? Essas são áreas nas quais a política pública poderia atuar de maneira mais precisa.

Tendo em vista a importância da formação inicial e continuada apresentam-se aqui algumas políticas públicas, que vão desde o planejamento estratégico até a oferta de cursos EAD.

O Plano Nacional da Educação PNE 2014-2024, é um exemplo de planejamento em nível nacional que propõe estratégias a curto, médio e longo prazo para fortalecer o ensino e buscar o cumprimento de metas nacionais para o desenvolvimento da educação. O principal objetivo dessas políticas é que os professores capacitados poderão melhor participar do processo de tomada de decisões e opinar sobre a educação; e melhorar suas práticas de forma a envolver os estudantes e a comunidade escolar.

Uma das formas de melhorar a ação dentro do ambiente escolar é capacitar-se, buscar novos cursos, sejam eles de extensão, pós-graduação ou capacitações. Os profissionais, gestores e administradores devem articular suas ações tendo em vista o Plano Nacional da Educação 2014-2024. Uma das metas do PNE está relacionada à formação continuada dos profissionais da educação, é a meta 16, que prevê: formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da educação básica, até o último ano de vigência deste PNE, e garantir a todos (as) os (as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino. Vemos aqui a preocupação do poder público em buscar alternativas e ações concretas que visem o desenvolvimento profissional dos agentes da educação.

Souza e Ramalho (2012) afirmam que as políticas educacionais indicam a modalidade à distância como alternativa para a superação das desigualdades e questão estratégica para a democratização do acesso à educação superior. Essa modalidade seria a responsável pela formação dos professores da educação básica, por meio, por exemplo, da Universidade Aberta do Brasil (UAB), na formação inicial e do Programa Nacional Escola de Gestores, na formação continuada.

Tendo como base o PNE anterior e o PNE 2014-2024, o governo aprimorou o Sistema Universidade Aberta do Brasil instituído pelo Decreto 5.800, de 8 de junho de 2006, para "o desenvolvimento da modalidade de educação a distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País", principalmente com o objetivo de oferecer cursos de licenciatura para formação dos profissionais da educação básica. Sabe-se que muitos dos profissionais que atuam na educação básica não têm habilitação na área específica em que atua.

O Art. 1º do decreto 5.800, de 8 de junho de 2006 traz que são objetivos do Sistema UAB:

- I - oferecer, prioritariamente, cursos de licenciatura e de formação inicial e continuada de professores da educação básica;
- II - oferecer cursos superiores para capacitação de dirigentes, gestores e trabalhadores em educação básica dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;
- III - oferecer cursos superiores nas diferentes áreas do conhecimento;
- IV - ampliar o acesso à educação superior pública;
- V - reduzir as desigualdades de oferta de ensino superior entre as diferentes regiões do País;
- VI - estabelecer amplo sistema nacional de educação superior a distância; e
- VII - fomentar o desenvolvimento institucional para a modalidade de educação a distância, bem como a pesquisa em metodologias inovadoras de ensino superior apoiadas em tecnologias de informação e comunicação. (BRASIL, 2006)

O sistema UAB capacita todos os atores para a participação ao proporcionar-lhes redução da desigualdade de acesso à educação e fomentar novas metodologias mais participativas.

Nesse sentido, destaca-se que o Sistema Universidade Aberta do Brasil em parceria com os governos Federal, Estadual, Distrital e Municipal tem como metas:

- Valorizar e fortalecer a modalidade de educação à distância nas instituições públicas de ensino superior;
- Apoiar pesquisas em metodologias inovadoras de ensino superior respaldadas em tecnologias de informação e comunicação;

- Incentivar a colaboração entre a União e os entes federativos e estimular a criação de centros de formação permanentes por meio dos polos de educação a distância em localidades estratégicas;
- Propiciar a articulação, a interação e a efetivação de iniciativas que estimulam a parceria dos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal) com as instituições públicas de ensino superior;
- Implementar a universidade pública de qualidade em locais distantes e isolados, incentivando o desenvolvimento de municípios com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).
- Funcionar como um eficaz instrumento para a universalização do acesso ao ensino superior, minimizando a concentração de oferta de cursos de graduação nos grandes centros urbanos e evitando o fluxo migratório para as grandes cidades.
- Contribuir para a Política Nacional de Formação de Professores do Ministério da Educação, por isso, as ofertas de vagas são prioritariamente voltadas para a formação inicial de professores da educação básica. (BRASIL/MEC, 2006).

Muito se tem discutido a respeito das políticas de formação de professores na modalidade a distância. O objetivo primeiro das políticas públicas mencionadas é que todos os professores adquiram a formação para a docência em nível superior e continuem numa trajetória de aprendizagem da docência ao longo da carreira, como acontecem em todos os campos do conhecimento de todos os profissionais. Porém, sabe-se que não é somente o título que garante o conhecimento necessário para plena atuação na docência. Souza e Barreto (2012 pág. 52) afirmam que é preciso encarar as Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação – TDIC como condição necessária, mas não suficiente das questões relativas a um projeto de educação democrática não apenas no que diz respeito ao acesso, mas uma educação que oportunize a democratização ao conhecimento e, conseqüentemente, às aprendizagens. Não podemos supor que a simples presença das TDIC garantirá mudanças qualitativas nos processos educacionais.

Outra preocupação e responsabilidade estão relacionadas à valorização dos profissionais da educação, como se afirma na meta 17: valorizar os (as) profissionais do magistério das redes públicas de educação básica de forma a equiparar seu rendimento médio ao dos (as) demais profissionais com escolaridade equivalente, até o final do sexto ano de vigência deste PNE; e na meta 18: assegurar, no prazo de 2 (dois) anos, a existência de planos de Carreira para os (as) profissionais da educação básica e superior pública de todos os sistemas de ensino e, para o plano de Carreira dos (as) profissionais da educação básica pública, tomar como referência o piso salarial nacional profissional, definido em lei federal, nos termos do inciso VIII do art. 206 da Constituição Federal;

Percebe-se que para uma educação de qualidade há a necessidade de ações que vão desde o nível local até em nível nacional, como o PNE, por exemplo. O poder público cria políticas para fomentar o desenvolvimento da educação, mas cabe a cada indivíduo propor a si mesmo uma meta para buscar a concretização dessas políticas e buscar informações necessárias para o seu desenvolvimento profissional e, principalmente, aplicar, em prática, essas informações, numa tentativa de erros e acertos, tentando achar o caminho mais democrático, humano e eficaz.

Em todos os estudos de casos, percebeu-se que os autores defendem a inovação no processo de desenvolvimento escolar como forma de estimular a gestão democrática. Nesse sentido, Perguer (2012) afirma que os gestores precisam atuar como líderes educacionais e não como chefes, e devem estimular a inovação e melhoria do processo educacional, na busca por estimular o grupo a trabalhar em conjunto de maneira solidária para tornar a escola um espaço de construção do conhecimento.

A busca por mudanças no ambiente escolar e na ação docente depende de inovação no processo de desenvolvimento escolar. Segundo Perrenoud e Thurler (2002) devemos nos preocupar se as políticas e ações desenvolvidas na escola estão realmente atingindo o ponto principal, que além de buscar a formação continuada do professor busca, antes de tudo, o desenvolvimento no desempenho dos estudantes. Segundo eles há pesquisas que evidenciam uma

melhora significativa dos desempenhos dos estudantes nos estabelecimentos escolares em que os professores:

- desenvolvem pontos de vista comuns a maneira como seus alunos aprendem;
- engajam-se em uma ação coletiva para por em prática pontos de vista comuns;
- assumem coletivamente a responsabilidade pela progressão de seus alunos;
- unem-se para envolver os alunos no processo de desenvolvimento;
- desenvolvem uma competência coletiva de cooperação, que permite transformar, no dia-a-dia, a coerência e a eficácia dos dispositivos de aprendizagem oferecidos aos alunos;
- conseguem obter reconhecimento e, com isso, mais apoio por parte do ambiente da escola (pais, empresas, autoridades escolares e políticas, etc.);
- dispõe de recursos e franquias (margens de liberdade) geridos de maneira autônoma para conceber e implementar projetos de desenvolvimento que correspondam ao seu contexto local;
- são avaliados com base em um conjunto de indicadores: os usuais de desempenho, mas também o engajamento dos alunos, as competências profissionais individuais e coletivas dos professores, o ritmo e a eficácia da implementação dos projetos de estabelecimento.

O mais difícil na busca pela percepção e tomada de decisão está no reconhecimento de que há a necessidade de mudar. O indivíduo sozinho teme que não consiga movimentar algo – e realmente não consegue- mas há meios de discutir e propor mudanças em que todos os agentes-participantes serão capazes de reconhecer a obrigação de cada um nesse processo. Como afirma Perrenoud e Thurler (2002) o estabelecimento escolar só pode tornar-se um lugar onde a mudança é construída, coletiva e progressivamente, se os atores que dele fazem parte dispuserem de margens de manobra suficientes para conceber seu projeto e inventar dispositivos suscetíveis de resolver os problemas encontrados. Essas margens de manobra, no início individuais (a autonomia de cada professor) e mais recentemente institucionais (a autonomia do estabelecimento), devem ser coletivizadas para aumentar o poder de ação. Imediatamente, a responsabilidade individual transforma-se em responsabilidade coletiva, e todos se veem diante

da obrigação de prestar conta de sua ação a seus colegas, do mesmo modo que o estabelecimento deve prestar conta ao sistema do uso de sua autonomia relativa.

5. CONCLUSÃO

Nesta pesquisa, concluiu-se que o espaço da reunião coletiva é um dos momentos mais enriquecedores para troca de experiências, formação coletiva, discussões e reflexões sobre o que acontece na escola. É nesse espaço que se discute como será desenvolvido o eixo pedagógico, este sendo a principal dimensão a ser abordada pela gestão.

Essa pesquisa mostra que o projeto político pedagógico das escolas é uma ferramenta indispensável para a promoção de uma gestão democrática. O PPP traduz a realidade vivida pela comunidade escolar e é nele que vão estar estratégias que ajudarão os profissionais a desenvolverem seu trabalho de forma concisa e efetiva.

Como principais estratégias de aproveitamento dos momentos das reuniões coletivas foram encontradas nos estudos de caso e nas referências: a formação continuada, a construção de um PPP contextualizado com a realidade escolar e o desenvolvimento de uma gestão democrática, onde todos atores possam participar do processo de desenvolvimento da escola e da educação.

A formação continuada deve ser eixo na proposição de desenvolvimento profissional e promoção da gestão democrática. É através do conhecimento e aprendizagem contínua, seja durante as reuniões coletivas ou fora do ambiente escolar, que a formação continuada se mostra instrumento de estímulo e desenvolvimento da educação.

Assim, considerando o objetivo geral do trabalho, foram levantados problemas que se relacionam à participação dos pais; às mudanças na sociedade; à falta de valorização dos profissionais da educação e das experiências da comunidade.

A contribuição principal deste trabalho está em fomentar gestores, professores, orientadores e supervisores com o conhecimento de casos que aconteceram em outras escolas e cidades e algumas das estratégias que foram implementadas para promover a gestão democrática. De posse dessas informações, esses profissionais são levados a refletir sobre a relação das dinâmicas que acontecem em suas escolas com as dinâmicas dos casos apresentados; reconhecer

a formação continuada como indispensável metodologia de desenvolvimento profissional e da educação como um todo, não só durante as reuniões coletivas, mas fora do ambiente escolar também; reconhecerão que a gestão democrática é o caminho mais amplo e estruturado para resolução de problemas, pois envolver todos no processo não é nada fácil e a gestão democrática estimula a participação de todos; e, por fim, perceber a reunião coletiva como espaço para promover a participação, a discussão, a troca de experiências, a aprendizagem e principalmente a gestão democrática. Gestão democrática aqui vai além das ações dos gestores. Ela perpassa por cada indivíduo que está envolvido no processo. Cada um deve tomar para si suas responsabilidades na construção de um espaço mais democrático.

Os gestores podem criar um plano de ação que seja coordenado através das estratégias apresentadas nos resultados. Este plano de ação deve estar vinculado ao Plano de Desenvolvimento da Escola/PDE-Interativo. A gestora pode e deve elaborar seu plano com ênfase em um diagnóstico aprofundado e contextualizado buscando enriquecer as ações com projetos que justifiquem os pontos críticos que devem ser atingidos, buscando sempre a melhoria e a qualidade do ensino.

O estudo dos casos mostra que escolhendo essas estratégias como caminho de desenvolvimento, por certo haverá conquistas durante o percurso. Porém percebe-se que a busca por uma educação de qualidade vai muito além dos muros da escola. Querer culpar a escola ou os profissionais da educação pelos problemas do ensino é errado, pois como visto nos estudos de caso percebe-se a real necessidade de investimentos em grande escala em formação profissional e principalmente quanto à infraestrutura física, administrativa e pedagógica nos ambientes escolares. Outro importante assunto é a questão da dinâmica familiar, que não foi discutido aqui nesse trabalho, mas que é fundamental para o desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem e conseqüentemente da qualidade do ensino.

Posteriormente, podem-se realizar pesquisas sobre a dinâmica familiar e como a gestão escolar pode criar estratégias para trazer a família para sua responsabilidade no processo de desenvolvimento dos estudantes. E nesse processo qual seria a participação e atuação do poder

público, quanto às políticas sociais, quanto ao desenvolvimento de projetos que incentivem a cultura, a educação e a qualidade de vida em sociedade para essas famílias.

Vemos que a educação é um tema que perpassa a escola. Já sabemos quais são os problemas, temos algumas estratégias em mãos, mas a real mudança em uma sociedade demanda amplo conhecimento, questões individuais/familiares e políticas econômico-sociais.

6. REFERÊNCIAS

- ALVES, N. e GARCIA, R. **O fazer e o pensar dos supervisores e orientadores educacionais**. São Paulo: Loyola, 2002.
- ALVES, R. **Conversas com quem gosta de ensinar**. São Paulo: Cortez, 1985.
- AMARAL, Cláudia Letícia de Castro do. FONTANA, Hugo Antonio. PEREIRA, Sueli Menezes. **Gestão escolar democrática: um estudo de caso em uma escola estadual de ensino médio do município de Passa Sete-RS. Sobradinho. RS. Brasil, 2014.**
- BRASIL. **Lei federal Nº 9394/96** - Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.
- BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Seção 1 - Edição Extra.
- BRASIL. **Constituição (1988)**. Emenda constitucional nº 9, de 9 de novembro de 1995. Lex: legislação federal e marginália, São Paulo, v. 59, p. 1966, out/dez. 1995.
- BRASIL. **DECRETO Nº 5.800, DE 8 DE JUNHO DE 2006**. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB. 2006.
- BOBBIO, N; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de Política**. Brasília: Editora UnB, 1992.
- BORGES, Fabiana Kalil. **Gestão Escolar: um estudo de caso sobre as práticas e concepções adotadas em uma escola pública de Rio Verde-GO, 2015.**
- BORN, Baárbara Barbosa. PRADO, Ana Pires do. e GORI FELIPPE, Janaína Mourão Freire. **Profissionalismo docente e estratégias para o seu fortalecimento: entrevista com Lee Shulma**. Educ. Pesqui. vol.45 São Paulo 2019 Epub Nov 07, 2019 Link: <https://doi.org/10.1590/s1678-4634201945002003>
- BOTELHO, Waldomiro Nunes. **Gestão escolar democrática: um estudo de caso na Escola Municipal Faustino de Brito em Cachoeira do Piriá – PA, com o intuito de averiguar o proceder da equipe gestora desta instituição de ensino. 2015.**
- COELHO, Raquel Rita; ASSIS, Eugenio Reis de; MACEDO, Suzana Benedita de. **Desafios da Gestão Escolar: Um Estudo de Caso da Escola Pública Senador Nilo Coelho - Dormentes/PE**. Id on Line Rev.Mult. Psic., 2018, vol.12, n.42, p. 436-455. ISSN: 1981-1179.
- CORDEIRO, Alexander Magno et al . **Revisão sistemática: uma revisão narrativa**. Rev. Col. Bras. Cir., Rio de Janeiro , v. 34, n. 6, p. 428-431, Dec. 2007 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-69912007000600012&lng=en&nrm=iso>. access on 14 June 2020. <https://doi.org/10.1590/S0100-69912007000600012>. COSTA, Roseli Conceição;

- CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE, v. 18, n. 2, 2002.
- D'ANTOLA, A. (org.). **Disciplina na escola: autoridade versus autoritarismo**. São Paulo: EPU, 1989.
- FONINI, Patrícia Romitti de Souza. **Gestão escolar democrática: Um estudo de caso no contexto de uma escola pública municipal do Rio Grande do Sul**. UFSM. Monografia de Conclusão de Curso de Especialização. Sapiranga, RS, Brasil, 2015.
- GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- GARCIA, R. (org.). **Orientação educacional, o trabalho na escola**. São Paulo: Loyola, 1994.
- GRINSPUN, M. (org.). **Supervisão e orientação educacional – perspectivas de integração na escola**. São Paulo: Cortez, 2005.
- GRINSPUN, M. **A orientação educacional: conflito de paradigmas e alternativas para a escola**. São Paulo: Cortez, 2002.
- GRINSPUN, M. **A prática dos orientadores educacionais**. São Paulo: Cortez, 2001.
- GRINSPUN, M. **Espaço filosófico da orientação educacional**. Rio de Janeiro: rio Fundo, 1992.
- LIBÂNEO, J.C. **Adeus professor, adeus professora?** São Paulo: cortez, 1998.
- LIBÂNEO, J.C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1991.
- LIBÂNEO, José. Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. rev. e ampl. Goiânia: Alternativa, 2004.
- MENDES, Glauco Henrique de Sousa. OLIVEIRA, Alessandra Teresinha de. BORIOLO, Raquel Ottani. **Gestão escolar democrática e qualidade de ensino: estudo de caso em uma escola municipal no interior de São Paulo**. Regae - Revista de Gestão e Avaliação Educacional. 2017;
- PEREDA, Paula; LUCCHESI Andrea. **Avaliação econômica: o processo de seleção de diretores nas escolas públicas brasileiras**. Disponível em <http://www.redeitausocialdeavaliacao.org.br/wpcontent/uploads/2015/11/sintese_sel.diretores_20151117.pdf>. Acesso em 29/05/2020.
- PERRENOUD, P. THURLER, M. **As competências para ensinar no século XXI**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- PEREIRA, Natália Cristina Souza. **Gestão Escolar: um estudo de caso sobre as práticas e concepções adotadas em uma escola pública de Rio Verde-GO**, 2015.
- PERGHER, Liane Maria Brustolin. **A gestão escolar democrática no ensino público-Um estudo de caso na rede estadual de Santa Cruz do Sul**. Santa Maria-RS, Brasil, 2012.
- ROSA, Isaac Gabriel Gayer Fialho da. **A Gestão escolar democrática: o caso da rede Municipal de Mesquita- Rio de Janeiro: UFRJ/ Pós-Graduação em Educação**, 2009

- SANTOS, Glauco Fernando Silva. **Fracasso Escolar**: As atitudes dos estudantes frente a esse fenômeno. In: FAHUD-PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO. 2014.
- SHULMAN, Lee; SHULMAN, Judith. **Como e o que os professores aprendem**: uma perspectiva em transformação. Cadernos Cenpec , São Paulo, v. 6, n. 1, p. 120-142, 2016.
- SILVA, G. **Um estudo de caso sobre a gestão escolar na Rede Pública Municipal de Maceió - AL**. Jornal de Políticas Educacionais. V. 11, n. 9. Setembro de 2017.
- SILVA, Guilherme LF; ROSSO, Ademir J. **As condições do trabalho docente dos professores das escolas públicas de Ponta Grossa, PR**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, EDUCERE. 2008.
- SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 23. Ed. São Paulo: Malheiros, 2004.
- SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educação em Revista | Belo Horizonte | v.25 | n.03 | p.123-140 | dez. 2009.
- SOUZA, D. T. R. **Formação continuada de professores e fracasso escolar**: problematizando o argumento da incompetência. Educ. Pesqu., São Paulo , v. 32, n. 3, p. 477-492, dec. 2006.
- TOURAINÉ, A. **Igualdade e diversidade**: o sujeito democrático. Trad. Modesto Florenzano. Bauru: Edusc, 1998.
- VASCONCELLOS, C. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político-pedagógico ao cotidiano na sala de aula. São Paulo: Libertad, 2002.

Sites:

<https://gov.br/sistemaueb> acesso: 20/03/2020 às 10:21.