

UTILIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA NO PROCESSO DE RECONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA PEDAGÓGICA.

Gecylene Pavão Almeida de Castro¹
Pedro Alexandre da Cunha Reis²

INTRODUÇÃO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394/96 cita no Artigo nº 12, Inciso I e no Artigo nº 13, Inciso I, respectivamente, que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica e que os docentes participem da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino, (BRASIL, 1996).

Em vista disto, há de se conceber que o projeto político pedagógico (PPP) ou proposta pedagógica (PP) configuram-se como uma excelente oportunidade para que os professores posicionem-se e emancipem-se na construção deste importante documento da escola, de forma democrática e participativa, para o enfrentamento das realidades existentes e resolução dos problemas educativos.

É nesta proposição da utilização dos princípios da gestão democrática, principalmente do da participação, que a construção ou reconstrução do PPP ou PP vai se consolidando, não somente por adoções de concepções teóricas, mas também de práticas mais efetivas. Este fazer participativo dará apoio aos gestores escolares, evitando o risco de que seja apenas mais um dos documentos obrigatórios da escola, que posteriormente poderá ser esquecido e guardado em gaveta ou armário.

Tendo em vista o contexto apresentado acima, a pesquisa realizou o estudo da “Gestão Participativa na Reconstrução da Proposta Pedagógica de uma Escola Privada de Educação Profissional Técnica, de Nível Médio em São Luís, Maranhão, Brasil- um estudo de caso”, cujo objetivo principal foi de apresentar um relato do processo desenvolvido e os objetivos específicos: acompanhar, descrever e analisar se todo o processo de reconstrução da proposta pedagógica da instituição estudada foi realizado de forma participativa.

Deve-se sempre levar em consideração que os profissionais da educação (gestores escolares e professores) são chamados cotidianamente ao desafio da renovação, mesmo sabendo que ele é complexo, pois perpassa por todos os ângulos da práxis pedagógica. Contudo, a vontade de mudar, de aventurar-se, é maior quando temos responsabilidades com o nosso fazer pedagógico. Isto só será possível, à medida que adotarem uma concepção crítico-reflexivo, que permita um fazer pedagógico voltado às reais necessidades do alunado.

A pesquisa foi de suma importância não só para pesquisadora, mas também para a equipe de gestão escolar e equipe de professores da instituição pesquisada, sendo que estes últimos participaram ativamente do processo de reconstrução da PP. Os resultados desta pesquisa demonstraram que a instituição utilizou a gestão escolar participativa em todas as etapas do processo de reconstrução, evidenciando o compromisso de todos na busca da

¹ Mestre em Docência e Gestão da Educação da Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal, gecylene.almeida@gmail.com;

² Professor orientador: Doutor, Faculdade Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal, preis@ufp.edu.pt.

melhoria do processo ensino-aprendizagem e da oferta de um ensino de qualidade que atenda aos anseios do seu público-alvo.

METODOLOGIA

No presente estudo de caso realizou-se uma pesquisa exploratória, qualitativa e descritiva, do tipo estudo de caso, na qual as informações foram colhidas por meio de observação direta. Segundo Gil (2010, p. 37): “o propósito do estudo de caso é o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” e segundo Cervo (2013, p. 62): “a pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo registro não consta em documentos”.

Na primeira parte desta pesquisa realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o tema; na segunda parte realizou-se a análise da PP praticada na instituição antes do processo de reconstrução; na terceira parte procedeu-se o relato crítico e análise dos fatos acontecidos nas reuniões e discussões dos grupos de trabalho, demonstrando de que forma a gestão escolar participativa aconteceu, como também as principais alterações que foram implantadas e na quarta parte a pesquisadora elaborou um projeto de intervenção na instituição.

Para a realização da reconstrução da proposta pedagógica da instituição foram convidados dois professores de cada curso técnico, perfazendo o total de 20 (vinte). Antes de iniciar os trabalhos, foi elaborado um planejamento das atividades e um cronograma, visando a melhor organização das atividades propostas.

As atividades realizadas pelos professores foram as seguintes: 1. Apresentação da proposta pedagógica atual da escola e do diagnóstico resultante da aplicação dos questionários aos alunos no primeiro semestre de 2017; 2. Levantamento dos problemas relacionados ao processo ensino-aprendizagem detectados através do diagnóstico e dos docentes e coordenação pedagógica; 3. Levantamento dos problemas relacionados às matrizes curriculares dos cursos técnicos; 4. Análise dos problemas detectados e levantamento das soluções; 5. Realização do trabalho de reconstrução da proposta pedagógica com prioridade nos seguintes itens: marco referencial e suas divisões, projetos institucionais e matrizes curriculares; 6. Entrega da nova proposta pedagógica à direção da instituição.

O processo reconstrução da proposta pedagógica da instituição de ensino, deste estudo de caso, iniciou-se no mês de setembro de 2017, culminando com sua conclusão no fim do mês de novembro de 2017, conforme o cronograma de atividades mostrado no quadro a seguir.

DESENVOLVIMENTO

A participação, não somente na educação, mas em todo e qualquer ambiente, é fundamental para o exercício e desenvolvimento eficaz de qualquer atividade e, nada mais salutar, que esse processo, no molde de uma sociedade contemporânea, se inicie pela escola, pois esse é o ambiente propício para o desenvolvimento de indivíduos participativos, éticos e proativos. Uma característica indispensável em um processo gestão é que ele se desenvolva de forma democrática, pois é através dele que se busca o alcance dos objetivos para uma colaboração de maior abrangência e com maiores condições de obtenção de sucesso.

É fundamental que toda organização e não somente o gestor escolar, mas todos os atores envolvidos no ambiente escolar tenham consciência do processo de gestão escolar, pois todos são peças-chave para um ensino de qualidade, logo a colaboração e participação são essenciais em uma administração escolar democrática (FERREIRA, 2016).

A gestão escolar, de maneira geral, é um processo onde as instituições de ensino são direcionadas e devidamente organizadas sob uma perspectiva em que estão incluídos fatores políticos, estruturais, pedagógicos, sociais, dentre outros. É a partir das ações da gestão que a escola toma posse de sua metodologia com desempenho mais eficaz, que se dá o desenvolvimento do processo educativo. Unido a isso, surge a sua democratização que é tema recorrente no meio educacional.

Nesse sentido, a gestão escolar, deve ter a consciência do seu papel pedagógico, pois o produto final de todas as ações da gestão, bem como de toda a equipe da escola (docentes e demais funcionários) deve ser a educação em si.

A partir do momento em que os gestores tomam posse desse saber, todos os seus esforços se traduzirão em estratégias para garantir um processo de ensino-aprendizagem que se dê de maneira eficaz. Desta forma, a gestão escolar começa a ganhar um formato democrático, onde todos buscam, em conjunto, a melhoria da educação.

A participação da comunidade no processo constituinte acerca da gestão democrática do ensino público foi um marco na década de 1990 e teve os seguintes compromissos: a promoção da cidadania, da autonomia, da participação e compartilhamento nas decisões com desenvolvimento crítico e a não aceitação do autoritarismo.

O entendimento atual, no que tange ao processo de gestão democrática no âmbito do sistema de ensino brasileiro, nasce a partir de um processo de lutas, protagonizado pela iniciativa de várias entidades da sociedade civil organizada que tomaram força a partir da crise do Regime Militar. Dessa forma, essa nova roupagem de gestão aflorou em uma série de repartições quanto ao entendimento e postura dos sujeitos envolvidos no cotidiano escolar (ABRANCHES, 2013).

Paro (2015) acrescenta que o processo participativo na escola não deve resumir-se apenas no processo de tomada de decisão, mas, deve contemplar a participação na construção e execução dos projetos, tendo em vista que não é somente dividir o poder de decisão, mas a necessidade de partilhar das responsabilidades pelas realizações e concretizações.

Para que isso ocorra, se faz necessário a compreensão que o sistema educacional está comprometido com a sociedade em geral, pois uma está intrinsecamente atrelada à outra e a divisão de poderes está entrelaçada ainda mais na consciência de como podem ser feitas as iniciativas de enriquecimento de um ensino, com níveis de qualidade satisfatórios para todos e de forma plausível.

A participação é o principal meio de assegurar gestão democrática na escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuário no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais (LIBÂNEO, 2014, p. 102).

Nessa esfera, pode-se afirmar que a prática da participação deve ser um processo evidente no ambiente escolar, pois nada adianta ter representação das instâncias da comunidade escolar, caso não exista uma participação dos atores envolvidos no processo de tomada de decisão. Essa roupagem inovadora de gestão democrática na escola enseja a ampliação da participação dos sujeitos para se tornar factível e real, e será construído a partir de um projeto coletivo.

Não se pode deixar de evidenciar que um mecanismo de composição da escola e de grande valor para a melhoria do desempenho, é a autonomia que se apresenta diante da ação política dos sujeitos da comunidade escolar, sendo que um dos instrumentos que garante essa autonomia é o PPP, cuja elaboração é produto e resultado de um processo amplo de participação de todos os setores da comunidade escolar (LIBÂNEO, 2014).

Segundo Veiga (2013, p. 13-14):

O projeto pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

Segundo Lück (2013, p. 44): “Participar implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto com uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias”.

Desta forma, a participação na elaboração do PPP irá desenvolver nos alunos, professores, gestores e comunidades escolares parcerias de responsabilidade e a conscientização de todos os membros.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As atividades realizadas pelas equipes de professores responsáveis pela reconstrução da proposta pedagógica da instituição do estudo de caso após as reuniões e discussões entraram em acordo de que era necessário alterar os seguintes itens: Marco Referencial e suas divisões, projetos institucionais e matrizes curriculares, tendo em vista ao diagnóstico realizado pelos gestores na instituição e os problemas levantados pelos docentes, dando ênfase, em primeiro lugar, à melhoria do processo ensino-aprendizagem e a qualidade do ensino.

O Marco Referencial foi revisado e reelaborado, tendo em vista a doutrina e o ideal que a instituição definiu anteriormente como também a situação socioeconômica vigente e os anseios do seu público-alvo. O Marco Situacional foi alterado frente às últimas modificações econômicas, sociais e políticas que aconteceram no país nos últimos cinco anos, como a crise política e econômica. O Marco Doutrinal presente na proposta pedagógica praticada evidenciou a preocupação da instituição em oferecer o ensino profissionalizante-técnico de qualidade a todos os seus alunos, no qual há a presença da doutrina e o ideal da instituição, encontrando-se em consonância com a missão da instituição, sua visão e valores.

O Marco Operativo descrito na Proposta Pedagógica da instituição trabalha com perguntas, que deverão ser sempre lembradas pela equipe gestora e docentes da instituição, e serão mostrados a seguir: “Como nossas atividades e ações devem ser realizadas, tendo em vista a busca de nosso Marco Doutrinal? De que forma trabalharemos? Quais meios ou métodos devemos utilizar para atingir nosso ideal? Como trabalharemos? Que direção devemos tomar? Quais enfoques daremos ao nosso trabalho?”. Este item não foi modificado pelas equipes de professores, tendo em vista que atende aos requisitos trabalhados.

Os projetos institucionais praticados foram revisados e os docentes optaram que dois continuassem a ser executados e um seria extinto e também optaram em criar dois novos projetos institucionais, cujos enfoques foram o estágio curricular obrigatório.

As matrizes curriculares de alguns cursos técnicos foram modificadas e a inclusão de novas disciplinas foi realizada após vários estudos e pesquisas realizadas pelas equipes de professores participantes do processo. No mês de dezembro do ano de 2017 a nova proposta pedagógica foi encaminhada para aprovação do Conselho Estadual de Educação, assim como os planos dos cursos técnicos que tiveram suas matrizes curriculares alteradas.

A pesquisadora, visando contribuir com a instituição elaborou um projeto de intervenção a partir das análises realizadas, tendo como objetivo principal melhorar a gestão escolar participativa praticada, propondo novas ações a serem implantadas, visando a melhoria da gestão escolar, do processo ensino-aprendizagem e da qualidade de ensino e também em prol do desenvolvimento dos alunos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, a gestão escolar tem sido muito discutida e analisada no Brasil, em livros, monografias, artigos científicos, dissertações e teses. Na maioria das vezes, os estudos abordam a gestão escolar democrática em escolas públicas, deixando uma lacuna no conhecimento, em relação à gestão escolar em instituições de ensino privadas. Neste processo, o princípio da participação é essencial, pois permitirá que as ações propostas sejam implantadas de forma mais racional e eficaz para as instituições de ensino e para os alunos.

Vale ressaltar que o planejamento escolar inicialmente surge a partir do PPP ou da PP, sendo que o ideal é que o mesmo seja elaborado pelos professores da instituição, e que seja, sobretudo, de forma participativa.

O presente estudo de caso realizou uma pesquisa qualitativa e descritiva e teve como tema principal a utilização da gestão escolar participativa na reconstrução da Proposta Pedagógica de uma Escola Privada de Educação Profissional Técnica de Nível Médio em São Luís, Maranhão, Brasil. Os objetivos deste estudo foram: apresentar um relato de caso, analisar a PP praticada antes da reconstrução, acompanhar e descrever o processo de reconstrução e avaliar se este processo foi feito de forma participativa, demonstrando as etapas e formas como o todo o processo foi realizado, levando em consideração a importância da gestão escolar participativa no contexto.

Pode-se inferir que a instituição deste estudo de caso propiciou que a reconstrução da proposta pedagógica fosse realizada de forma participativa, na qual os professores tiveram liberdade e autonomia para discutirem e analisarem os problemas da instituição e proporem soluções aos mesmos, como também participaram da elaboração da nova proposta pedagógica da instituição, evidenciando assim uma nova percepção da instituição quanto ao processo de gestão escolar, que não pode ser centralizado nas mãos da direção e sim compartilhado por todos, de forma mais democrática.

Desta forma, cabe acrescentar que na instituição pesquisada há um grande desejo de mudança por parte de todos os membros da equipe gestora e dos seus professores, quanto também de seus diretores. Contudo, reconhecem que as inovações não se concretizam do dia para noite, que há um grande caminho a ser percorrido.

Espera-se que esta pesquisa contribua de forma positiva para enfatizar a importância da gestão escolar participativa no processo de construção ou reconstrução do projeto político pedagógico ou proposta pedagógica de qualquer instituição de ensino. Este assunto não se esgota com este estudo, tendo em vista que a educação não é um processo estático e por isso sempre está em constante mudança, necessitando de outros estudos complementares sobre gestão escolar participativa, principalmente em escolas privadas.

REFERÊNCIAS

- ABRANCHES, M. **Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade.** São Paulo: Cortez, 2013.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez. 1996.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; Silva, R. D. **Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.
- FERREIRA, E. M. B. Novos tempos e aprendizagens. **Jornal Mundo Jovem**, Porto Alegre, v. 14, p. 17, 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo. Editora Atlas, 2010.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão na escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2014.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão Participativa na Escola.** 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2013. (Cadernos de Gestão- Vol. III).
- PARO, V. H. **Administração escolar: Introdução crítica.** 8. ed. São Paulo: Cortez, 2015.
- VEIGA, I. P. A. Projeto político pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: Veiga, I.P.A. (2013). **Projeto político pedagógico da escola- uma construção possível.** 29 ed. 2. Reimp. Campinas (SP): Papyrus Editora, 2014.