

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR PARA CONSTRUÇÃO DE UM PROCESSO DEMOCRÁTICO: UM OLHAR PARA O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO EM UM CENTRO DE ARTES DE ERECHIM/RS

Jacqueline Mendes¹
Moisés Marques Prsybyciem²

RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de investigar os desafios da gestão escolar, no Projeto Político Pedagógico (PPP), para construção de processos mais democráticos no Centro de Artes do município de Erechim/RS. A metodologia utilizada é de abordagem qualitativa e pesquisa documental. Os principais resultados apontam que o documento apresenta, em sua estrutura, os elementos de uma gestão democrática: coletividade, participação, autonomia e democracia. A gestão democrática, como mediadora, é fundamental para construção de uma escola realmente inclusiva e participativa. O maior desafio da gestão consiste em diminuir a possível lacuna entre o que prevê o PPP e o que realmente ocorre na prática do Centro de Artes, incentivando a participação de todos os atores sociais. Esses resultados podem contribuir para construção de uma escola mais democrática e chamar atenção para a importância de reestruturação constante do PPP, seguindo os princípios de uma gestão democrática.

Palavras-chave: Gestão escolar. Projeto Político Pedagógico. Democracia.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que uma gestão escolar democrática, participativa e autônoma, é concebida como elemento de democratização da escola, auxiliando, assim, na compreensão do papel da instituição escolar e de seus processos, bem como na superação dos desafios concretos do contexto social e histórico da educação. O processo de gestão escolar democrática oferece estruturas e práticas para uma maior eficiência dentro da escola.

1 Mestranda do Programa Profissional em Educação, PPGPE/UFS/ *Campus* Erechim. Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Escolar: Direção, Coordenação e Supervisão Educacional UFS/ *Campus*/Erechim. Pós-Graduação em Educação Física, Exercício Físico e Treinamento Esportivo pela Universidade Regional Integrada das Missões URI *Campus* de Erechim/RS. Licenciada em Educação Física pela Universidade de Passo Fundo – UPF Passo Fundo/RS. Professora de Dança - Ballet do Centro de Artes Erechim/RS. E-mail: mendes.jacque@yahoo.com.br

2 Orientador. Doutor e Mestre em Ensino de Ciência e Tecnologia. Professor do Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação (Mestrado) e da Especialização em Gestão Escolar: Direção, Coordenação e Supervisão Educacional da UFS/ *Campus*/ Erechim. E-mail: moises.prsybyciem@uffs.edu.br

Nesse viés, a gestão escolar, como mediadora, compreende a organização da escola, promovendo condições efetivas para garantir o avanço do processo de ensino e de aprendizagem e para formação humana. As ações da escola devem estar pautadas e articuladas em quatro áreas: i) pedagógica; ii) administrativa; iii) financeira; e, iv) recursos humanos.

Assim, a gestão escolar democrática baseia-se na coordenação de atitudes e de ações que propõem a participação social da comunidade escolar (professores, estudantes, funcionários, pais). Diante dessas considerações, nota-se o desafio do Centro de Artes do município de Erechim/RS (Brasil) em construir ações e processos práticos de forma mais democrática como previsto no Projeto Político Pedagógico (PPP). É importante a construção de uma escola (centro) mais inclusiva, uma vez que não se pode esquecer “que a escola é um bem público e um bem comum, isto é, que tem um propósito público, e não apenas privado, que tem um propósito comum, e não apenas individual” (Nóvoa, 2022, p.17).

O Projeto Político Pedagógico (PPP) possibilita a integração de todo processo educativo (metodologias, currículo, avaliação, gestão e a interação com a comunidade, dentre outros). Por isso, se faz importante refletir sobre esse documento, buscando a melhoria educacional da escola e uma formação mais humana. O objetivo deste trabalho é investigar os desafios da gestão escolar, no PPP, para construção de um processo mais democrático no Centro de Artes do município de Erechim/RS.

2 - GESTÃO ESCOLAR E O GESTOR

Num tempo de grandes mudanças, muitos alimentam visões “fantásticas” de um futuro sem escolas e sem professores (Nóvoa, 2022). Nesse contexto, imaginar uma escola estática, que não sofra alterações e professores sendo substituídos por dispositivos tecnológicos e alimentados por inteligência artificial, a análise da construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) torna-se imprescindível e necessária nas questões educativas que regem a escola, constituindo-se numa importante ferramenta na gestão escolar (Nóvoa, 2022).

Entende-se que o percurso da administração escolar no Brasil é longa e intensificou-se com o início da industrialização. A partir da década de 1930, que, no cenário educacional, em virtude da ampliação da demanda escolar, aumento do número de escolas e de professores, vão se delineando ações mais incisivas do poder público na efetivação do sistema público de ensino, entre elas, a preparação de profissionais da educação (Drabach; Mousquer, 2009).

Naquele contexto, a direção da escola era centralizada no diretor, que atuava como tutelado aos órgãos centrais, competindo-lhe zelar pelo cumprimento de normas, determinações e regulamentos emanados deles. O trabalho do diretor constituía-se em repassar informações,

controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino. Segundo Lück (2006, p. 35) o “bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior”.

Com a promulgação da Constituição Federal do Brasil (CFB) de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996 (Lei 9.394), o movimento de democratização, descentralização e construção da autonomia passou a orientar novos mecanismos. As ações no interior das escolas proporcionam a participação da comunidade escolar nas decisões que envolvem as questões educacionais, ampliando a responsabilidade e atuação do gestor escolar (Campos; Silva, 2009).

Libâneo (2007, p.324) prefere a utilização do termo gestão escolar quando se associa à escola e trabalha com a concepção sócio-crítica de gestão escolar. Nessa concepção, a gestão escolar também é engendrada como um sistema que agrega pessoas, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões”. Compreende-se que o processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo a discussão e deliberação conjunta. Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. Gestão é, então, a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

Segundo Libâneo (2004, p. 101), o conceito de gestão “é os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que dominamos gestão”.

Entende-se que a gestão escolar sob essa nova perspectiva surge para orientar o trabalho educacional a partir de princípios democráticos e como referência teórica e organizacional, orientando o trabalho educativo. Assim sendo, os gestores passam a atuar de forma mais incisiva nas questões que regem o dia a dia escolar.

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas. Ele atende às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade (Libâneo, 2012).

Essas propostas de concepções democrático-participativa estruturam a gestão e possibilitam uma administração, de forma que todos venham intervir nas decisões da organização de forma

coletiva, o rumo dos trabalhos no ambiente escolar, além de garantir a autonomia da escola e de sua equipe.

[...] a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino: “Todos os seguimentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida” (LIBÂNEO 2012, p. 452, apud Gadotti e Romão 1997, p. 16).

Libâneo (2004) cita algumas características da gestão participativa. Para o autor,

a gestão participativa implica a existência de uma sólida estrutura organizacional, responsabilidades muito bem definidas, posições seguras em relação às formas de assegurar relações interativas democráticas, procedimentos explícitos de tomada de decisões, formas de acompanhamento e de avaliação (Libâneo, 2004, p. 105).

Assim sendo, considera-se o papel do gestor escolar de suma importância no contexto da escola e a necessidade de estar em constante formação devido aos recorrentes desafios que esse espaço vem sofrendo. Entende-se que o gestor deve estar capacitado, sendo que Libâneo (2018) afirma que a direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos, de modo que as ações sejam executadas da melhor forma.

2.1 - GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA E ALGUNS DE SEUS PRINCÍPIOS

A elaboração do processo de gestão democrática nas escolas públicas insere-se no contexto da educação brasileira a partir de 1996, com a Criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº. 9.394/96, que, no seu Art. 15, afirma que: “Os sistemas de ensino assegurarão às escolas públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e da gestão financeira observada às normas gerais do direito financeiro público” (Brasil, 1996, p. 7).

Souza (2009), ao tratar sobre o conceito de gestão democrática, faz uma articulação entre a escola pública, a política, o poder e a democracia e identifica alguns elementos que, na sua visão, possibilitaram 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 no diálogo e na alteridade, na participação ativa dos sujeitos do universo escolar, na construção coletiva de regras e procedimentos e na constituição de canais de comunicação, de sorte a ampliar o domínio das informações a todas as pessoas que atuam na/ sobre a escola.

A conquista por democracia direta e participativa deve começar nos ambientes escolares, como um aprendizado, sendo, por isso, importante a participação, para que todos os sujeitos envolvidos no ambiente escolar possam debater e tomar decisões contribuindo para uma construção coletiva.

Sendo assim, o texto da Constituição Federal Brasileira de 1988 resumiu toda a solicitação dos educadores, em uma expressão “gestão democrática do ensino público na forma da lei”. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996, que é a lei da educação no país, em seu Art. 14, também só reafirmou o princípio da gestão democrática, com a seguinte redação: “I – participação dos profissionais da educação na elaboração dos projetos pedagógicos da escola” e II - a “participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes”.

Libâneo (2004) argumenta sobre a participação dos pais na escola: a atuação consciente do conselho escolar permitirá a superação de concepções meramente democráticas e formais de gestão, permitindo, assim, que se efetive a atuação dos processos democráticos da gestão escolar.

Gadotti (2001, p. 47) afirma que a autonomia refere-se à criação de novas relações sociais, que se opõem às relações autoritárias existentes. Sendo o exposto da uniformização, ela admite a diferença e supõe a parceria. Por esse motivo, uma escola autônoma não atua de forma isolada, mas em constante intercâmbio com a sociedade.

A participação é um dos principais mecanismos de democratização, não é um conteúdo que se possa transmitir, mas uma mentalidade e um comportamento coerente com ele. É uma vivência coletiva de modo que somente se pode aprender *na* práxis grupal, ou seja, só se aprende a participar, participando. A participação é, então, entendida como uma necessidade humana e como um elemento central da vida política contemporânea (Bordenave, 2013).

O significado de participação possui sentidos diferenciados “incluindo, desde comunicar, anunciar, informar e fazer saber, até tomar-se parte e associar-se” (Werle, 2003, p. 19). Neste sentido, a participação supõe a relação entre sujeitos autônomos que trocam experiências, vivências, que estabelecem diálogo e que, em grupo, constroem o conhecimento e reconstróem-se. É um mecanismo importante para a concretização das finalidades da educação e a implantação da gestão democrática que surgiu no campo das relações sociais em meados de 1980, como uma forma de mediação para combater as posturas autoritárias e hierárquicas dos diretores de escola advindas da teoria clássica da administração na década de 1970 (Paro, 2005; Adrião, 2006).

Embora não exista uma única forma de inserir um sistema gestão participativa, é possível identificar alguns princípios, valores e prioridades, na organização efetiva dessa gestão. Libâneo (2004, p.79) afirma que: A participação é o principal meio de se 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 organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

É neste sentido que podem ser pensadas ações para que o processo de participação seja efetivado por meio de práticas: oferecer espaços adequados para os professores e estudantes realizarem as atividades; viabilizar formação continuada aos professores; propor encontros formativos com os pais (família); investir na formação dos funcionários da escola; melhorar as práticas educacionais; aprimorar as metodologias de ensino; elaborar e implementar projetos pedagógicos; definir metas para otimizar a relação de ensino aprendizagem.

A gestão de uma escola, por menor que ela seja, não é apenas uma função pedagógica, assim como ser professor também não o é. O que diferencia não é apenas a natureza do trabalho, mas o seu grau (Freire, 2002).

O gestor deve desenvolver instrumentos que qualifiquem os processos e procedimentos da gestão escolar, identificar e compreender a função social da escola na comunidade em que está inserida, propor e coordenar a participação na elaboração do projeto pedagógico; envolver-se no processo ensino aprendizagem.

Segundo Paulo Freire: “não há educação sem amor. Não há educação imposta como não há amor imposto. Quem não ama, não entende o próximo e não respeita”. Essa afirmação de Freire em educação e mudança expressa e condensa o seu pensamento acerca do ser humano, da vida, da educação e da gestão escolar.

Portanto, a gestão escolar democrática surge para fixar novas ideias e estabelecer, na instituição, uma orientação transformadora a partir da dinamização da rede de relações que ocorrem no contexto interno e externo da escola.

De acordo com Ferreira (1998, p. 72):

A gestão democrática da educação é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e, incorporado a prática global e a prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade, mais justa, humana e igualitária. É indubitável sua importância com fim de humanização.

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394 regulamentou o contido na Constituição Federal, anteriormente citada, e ampliou o rumo da democratização, prescrevendo, em seu inciso I art. 13, a participação dos profissionais e da comunidade na elaboração da proposta pedagógica da escola e, no artigo 15 do mesmo inciso, acenou para uma progressiva conquista da autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares. É extraordinário notar que o conceito de gestão educacional ampliou-se associada a outras opiniões globalizantes e enérgicas em educação.

A democracia enquanto valor universal é prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo na plenitude de sua personalidade (Paro, 2001). Falar em democracia vem logo à mente a participação, colaboração, autonomia, será diante do cenário educacional brasileiro nas nossas escolas públicas, e na escola de Artes objeto da pesquisa, a tão falada democracia, nas escolas, os docentes e todos os sujeitos envolvidos nesse processo de ensino.

Nesse mesmo prisma, Libâneo (2003, p. 330) assegura:

Convém ressaltar que o princípio participativo não esgota as ações necessárias para assegurar a qualidade de ensino, tanto quanto o processo organizacional, e como um de seus elementos, a participação é apenas um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola, os quais se localizam na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

Segundo Libâneo (2011), a tarefa dos gestores educacionais visa dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima do trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e os meios, em função dos objetivos da escola. O movimento da gestão em educação reconhece a necessidade de unir algumas mudanças.

2.2 Projeto Político Pedagógico (PPP) na escola

O PPP é um documento de suma importância para o funcionamento de uma escola, ele define sua identidade (“cara da escola”), além de contribuir para o planejamento das metas que cada escola deseja alcançar, contribui, também, para construção de um ensino mais democrático e para uma educação de qualidade, pois, nele, constam todos os dados e ações, além de ser um meio de liberdade e expressão da direção, coordenação e de seus professores. Além dos princípios que norteiam a construção do PPP, as legislações também exigem a participação dos professores e comunidade escolar na construção. Os docentes têm o direito, garantido por lei LDB, de participar da elaboração do PPP, portanto, esse documento proporciona uma maior liberdade de expressão nas escolas.

Conforme Celso Vasconcellos, o PPP pode ser entendido:

como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É o elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação (Vasconcellos, 2002, p. 169).

O principal objetivo do PPP é a promoção da autonomia e da independência desses espaços educativos, além de propiciar a participação e a construção coletiva em que professores, gestores, estudantes, pais e demais profissionais sintam-se elementos responsáveis por todas as ações realizadas. O respaldo legal está na LDB, que garante a participação de toda a comunidade escolar, que defende a gestão democrática, com transparência, impessoalidade, autonomia, participação, liderança, trabalho coletivo, representatividade e competência.

Libâneo considera que é preciso refletir sobre o Projeto Político Pedagógico, sendo este o primeiro passo para que se inicie uma transformação na educação:

o projeto pedagógico deve ser compreendido como instrumento e processo de organização da escola. Considera o que já instituído (legislação, currículos, conteúdos, métodos, formas organizativas da escola etc), mas tem também uma característica de instituinte. a característica de instituinte significa que o projeto institui, estabelece, cria objetivos, procedimentos, instrumentos, modos de agir, estruturas, hábitos, valores, ou seja, institui uma cultura organizacional. nesse sentido ele sintetiza os interesses, os desejos, as propostas dos educadores que trabalham na escola (Libâneo, 2004, p.52).

No âmbito da educação, autonomia é a possibilidade e a capacidade de a escola elaborar e implementar um projeto político-pedagógico que seja relevante à comunidade e à sociedade a que serve (Neves, 1995, p.113). Portanto, salienta-se o quão importante é a reflexão do PPP, documento que rege as ações da escola.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A presente pesquisa foi classificada com uma abordagem qualitativa e, em relação ao objeto, como pesquisa documental. Segundo Minayo (1994, p. 21): “A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado”.

Para Oliveira (2007), uma pesquisa documental consiste na busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, filmes, revistas, cartas, gravações, fotos, dentre outras matérias de divulgação.

Assim, foi realizada uma investigação no Projeto Político Pedagógico do Centro de Artes no município de Erechim/RS (Brasil) para saber os desafios da gestão escolar no documento para construção de um processo mais democrático na instituição.

Em relação ao processo de coleta de dados, as fontes de informações utilizadas consistem no PPP do Centro de Artes. O instrumento de coleta utilizado foi um roteiro de análise do PPP, buscando, assim, identificar elementos como: autonomia, coletividade, democracia e participação.

Da análise dos dados, emergiram quatro tópicos de análise relacionados aos elementos de uma gestão democrática (Ferreira, 1998; Gadotti, 2001; Libâneo, 2004; Bordenave, 2013): i) coletividade; ii) participação; iii) autonomia; e iv) democracia.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Coletividade

O papel da gestão escolar (como mediadora) para o funcionamento de uma escola democrática e participativa é fundamental. Essa mediação pode conduzir à concretização de responsabilidades coletivas na busca por atingir objetivos comuns. O trabalho com a coletividade constitui uma das tarefas mais importantes e difíceis do ato pedagógico (Pistrak, 2005).

Na análise do PPP, buscou-se identificar palavras que se relacionassem com o termo coletividade, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1: Trechos sobre coletividade extraídos do PPP do Centro de Artes (2023)

Elementos da Democracia	Trechos extraído do PPP do Centro de Artes (2023)	Página	Sumário
Coletividade	Os planos de trabalho norteiam toda a ação pedagógica, que são elaborados coletivamente , juntamente com os coordenadores.	10	4.3 Planos de Trabalho do Professor
	Com ele busca desenvolver a dimensão artística como trabalho construído coletivamente , através de um processo democrático, por quem faz parte do processo educacional, valorizando as aptidões como um resultado do processo de aprendizagem.	20	8.0 Objetivo do Projeto Político Pedagógico
	Integrar através de ações coletivas e com os objetivos comuns: docentes, estudantes, SMCE, pais, funcionários, fortalecendo a união e a fraternidade entre todos;	21	9.2 Metas Administrativas
	- A identidade do Centro se forma a partir de um planejamento coletivo (Equipe de Gestão, professores, funcionários na Secretaria Municipal de Cultura e Esporte), e de uma prática metódica, disciplinada. - Na área de Artes Visuais tem como proposta metodológica trabalhar com os estudantes aulas coletivas que compreendem introdução, teoria do conteúdo; aplicação prática, envolvendo as áreas cognitivas, afetivas, psicomotoras e análise estética dos trabalhos realizados pelos estudantes. - As aulas são coletivas , com duração de 4 períodos semanais de 50 min, exceto no curso de História das Artes Visuais que são 2 períodos semanais 45 min; - Na área da Dança, as aulas são coletivas , cada turma corresponde geralmente a um Nível para assim termos uma homogeneidade e capacidade física.	24	11.0 Metodologia
	Na área da Música as aulas são individuais ou	24	11.0 Metodologia

	coletivas.		
	Nas aulas coletivas são trabalhadas as competências com abordagens musicais estabelecidas para níveis, práticas de solfejo, percepção rítmica e melódica, ritmo e afinação, desenvolvendo habilidades musicais. (repete 2x).	24	11.0 Metodologia
	As aulas de Música são individuais e/ ou coletivas .	24	11.0 Metodologia
	Na área do Teatro trabalham com aulas coletivas .	24	11.0 Metodologia
	Na área de Teatro a escola conta com 01 professor que trabalha com aulas coletivas e distribuídas em Níveis.	25	11.0 Metodologia
	Incentivando os estudantes a desenvolverem um trabalho de coletividade e colaboratividade nas artes, vivenciando as experiências de ludicidade, respeitando o estudante como sujeito em desenvolvimento com singularidade e formações culturais próprias.	25	11.1 Valores
	O Centro de Belas Artes Osvaldo Engel empenha seu esforço no exercício dos princípios e normas de organização e convivência construídos coletivamente , os quais ficam assim constituídos: Solicitar prévia autorização da Direção, sempre que desejem tomar qualquer deliberação coletiva , de interesse do Centro, do Ensino ou do Corpo Docente;	28	13.0 Normas de Organização e Convivência
	Responsabilizar-se individual e coletivamente na manutenção de equipamentos, materiais, salas de aula e demais ambientes.	29	13.0 Normas de Organização e Convivência

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Observa-se, no PPP, que as palavras coletivo e coletividade aparecem de maneira bem forte nas diversas seções do documento. Todavia, não aparecem no âmbito do trabalho dos professores, metas, valores, organização e convivência. Entende-se a importância da escola, como cita Pistrak (2015), que “[...] trabalha a formação e a conscientização política do homem, indicando a necessidade de profundas transformações pretendendo consolidar o novo paradigma teórico educacional em todos os seus aspectos e em todas as áreas do conhecimento” (PISTRAK, 2005, p. 268-269).

É preciso buscar a participação da comunidade, descentralizando, desse modo, as decisões tomadas, garantindo o diálogo e a plena participação no ambiente escolar. Trata-se de um processo difícil e necessário na construção de processos mais democráticos.

Dessa forma, uma gestão baseada em princípios democráticos é aquela que se organiza a partir da contribuição e envolvimento de todos, pois a escola como instituição social tem, principalmente, finalidades político-pedagógicas, por isso, é de suma importância a promoção de uma gestão democrática na participação de toda a comunidade escolar na tomada de decisões.

Chiavenato (1994, p. 17) expressa a importância do gestor para atuação de forma coletiva:

[...] a dedicação, a visão, os valores, a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem metas coletivas. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. Os líderes reduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas.

Desse modo, Pistrak (2011, p. 21) concebe a importância da escola na educação como formação humana em todas as dimensões e ainda teoriza, no tocante aos impactos quando segue-se nessa instituição social, a lógica do sistema capitalista, cuja finalidade da educação é atender o seu modo de produção. Esta não será desvelada pelo professor caso ele fique “isolado, abandonado a si mesmo”, sendo, sim, fundamental “um trabalho coletivo, da análise coletiva do trabalho de uma escola, mas essa é uma qualidade a ser ensinada”.

De certa forma, compreende-se que um desafio da gestão escolar é diminuir a lacuna entre o que prevê o PPP e o que realmente ocorre na prática do Centro de Artes. A mediação é fundamental na concretização de responsabilidades coletivas.

4.2 Participação

Para Libâneo (2008, p. 102), o conceito de participação é importante, uma vez que se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e do grupo de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é por meio da participação. A participação (individual ou coletiva) é fundamental para assegurar uma gestão democrática na escola no processo de tomada de decisão. O Quadro 2 mostra trechos sobre participação extraídos do PPP do Centro de Artes.

Quadro 2: Trechos sobre participação extraídos do PPP do Centro de Artes (2023)

Elementos da Democracia	Trechos extraídos do PPP do Centro de Artes (2023)	Página	Sumário
Participação	Incentivar a participação , dos pais e da comunidade nas atividades do Centro de Belas Artes conscientizando-os da importância da arte no processo educativo.	17	7.1 Objetivo do Centro
	Flexibilizar as decisões, tornando-as mais participativas ;	22	10.2 Planejamento e Acompanhamento Pedagógico
	A avaliação é realizada de forma contínua, diagnóstica, cumulativa, formativa, individualizada, participativa e inclusiva compreendendo-a como mais um elemento do processo de ensino aprendizagem, com o objetivo de diagnosticar a situação de conhecimento dos estudantes em relação à programação curricular, permitindo conhecer os resultados e ações de forma global.	26	12.0 Avaliação da Aprendizagem
	Nas aulas de música se incluem na avaliação a participação do estudante nos recitais e apresentações propostos pelo Centro de Belas Artes.	27	12.3 Na área da Música

	É um documento intencional que contém uma proposta coletiva que garanta a construção da identidade dos alunos, bem como a participação efetiva da comunidade escolar.	29	14.0 Avaliação Projeto Político Pedagógico
--	--	----	--

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Na seção objetivo do PPP, aparece a necessidade de participação dos pais e da comunidade nas atividades e na tomada de decisões mais participativas. A participação também aparece na avaliação da aprendizagem e na área de música, bem como na avaliação do PPP, reforçando que o documento é uma construção coletiva e com a participação efetiva da comunidade escolar.

Assim, entende-se que a participação se faz realmente presente nas diversas apresentações culturais do município e recitais, de forma ativa na concepção desses eventos, para além dos muros do Centro.

Nesse contexto, é importante destacar o trabalho em equipe, que a liderança não é atributo exclusivo de diretores, nem apenas ao cargo e ao *status* da pessoa. É uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e ações de desenvolvimento pessoal e profissional.

Por isso, cabe ao gestor escolar buscar o envolvimento da equipe na organização escolar, em que estejam bem definidas as responsabilidades, tendo uma liderança que consiga motivar e mobilizar as pessoas para uma atuação conjunta em torno dos objetivos comuns, atendendo, dessa maneira, as atividades não só para além dos muros do Centro.

A participação é uma “condição básica para a gestão democrática: uma não é possível sem a outra.” (Gracindo, 2007, p. 36). Para que esse sistema funcione, o responsável, ainda que pelo senso comum, é o diretor da escola, porque “de acordo com a lei, é o diretor quem vai responder em última instância pelo bom funcionamento da instituição [...] que deve estar comprometido com os objetivos da escola” (Cocco e Sudbrack, 2014, p. 123-129), sem deixar de criar um ambiente propício à participação, no qual todos se sintam envolvidos.

De acordo com Libâneo (2018, p. 111), a gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso.

De fato, esse processo de organização escolar, em que as escolas buscam resultados, implica uma atividade coletiva, não dependendo apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados, de meios e ações coordenadas e controladas dos agentes do processo. (Libâneo, 2018).

4.3 Autonomia

A autonomia escolar tão defendida nos discursos oficiais como diretriz de uma política de governo exige a superação da centralização e a uniformização. É necessário que os sistemas organizem-se para que as estruturas formais do sistema permitam um novo tipo de relacionamento, com a participação ativa das escolas, dialogando com os sistemas de educação, a partir das suas realidades (Mendonça, 2000). O Quadro 3 mostra um trecho sobre autonomia extraídos do PPP do Centro de Artes.

Quadro 3: Trechos sobre autonomia extraídos do PPP do Centro de Artes (2023)

Elementos da Democracia	Trechos extraído do PPP do Centro de Artes (2023)	Página	Sumário
Autonomia	As normas de gestão e convivência devem orientar as relações profissionais e interpessoais que ocorrem no âmbito da instituição e se fundamentarão em princípios de solidariedade, ética, pluralidade cultural, autonomia e gestão democrática.	28	13.0 Normas de Organização e Convivência

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

O elemento da autonomia, foi citado uma única vez no PPP, demonstrando o desafio de realizar na prática (e no documento) as relações profissionais e interpessoais de forma autônoma, de maneira ética, solidariamente a partir de uma gestão democrática. Em Libâneo, a autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa da gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico.

Autonomia de uma instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros. Assim, as escolas podem traçar seu próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima que se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição. Dessa forma, a organização da escola se transforma em instância educadora, espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem. (Libâneo, 2018, p.118).

Para Castro (2009), a gestão democrática deve ser entendida como um espaço de descentralização do poder, de participação e de autonomia das instituições escolares.

Uma das principais características da autonomia escolar é a vivência de práticas estabelecidas, assim como a conscientização dos princípios estabelecidos no PPP a fim de que os segmentos saibam dos ideais e das posturas da unidade escolar em meio a sociedade. Neste sentido “a autonomia impõe um novo padrão de política, planejamento e gestão educacionais, tanto do ponto de vista da escola como dos sistemas de ensino”. (Neves, 1995, p.97).

Dessa forma, a escola estará formando sujeitos críticos, autônomos., conscientes das práticas democráticas uma vez que:

A luta pela autonomia da escola insere-se numa luta maior pela autonomia no seio da própria sociedade. Portanto, é uma luta dentro do instituído, contra o instituído, para instituir outra coisa. A eficácia dessa luta, depende muito da ousadia de cada escola em experimentar o novo caminho de construção da confiança na escola e na capacidade dela resolver seus problemas por ela mesma, confiança na capacidade de autogovernar-se. (Gadotti, 1995, p.202).

Assim, a autonomia é sempre de um coletivo, ou seja, a luta por espaço de decisão e vivência das ações é sempre de um grupo que planeja e tem uma intenção em planejar. Essa coletividade no ato de planejar possibilita uma identidade e isso significa uma maior autonomia em suas práticas. As escolas devem pautar-se por atitudes que levem à gestão escolar e a todos os segmentos o verdadeiro sentido de autonomia no espaço educativo (Gadotti, 1995).

Diante disso, a gestão do Centro precisa colocar em prática a autonomia da convivência, de forma que essa ação oriente a gestão nas relações profissionais e interpessoais, fundamentando-se nos princípios da gestão democrática.

4.4 Democracia

Gadotti (1999) afirma a necessidade de entender o princípio da gestão democrática e da autonomia da escola como uma completa mudança do sistema de ensino. O Quadro 4 mostra trechos sobre democracia extraídos do PPP do Centro de Artes.

Quadro 4: Trechos sobre democracia extraídos do PPP do Centro de Artes (2023)

Elementos da Democracia	Trechos extraídos do PPP do Centro de Artes (2023)	Página	Sumário
Democracia	O Projeto Político Pedagógico busca uma educação qualificada e voltada para a perspectiva da emancipação social, proporcionando aos alunos e a toda a comunidade escolar a vivência do processo democrático .	20	8.0 Objetivo do Projeto Político Pedagógico
	Administrar o Centro com transparência, responsabilidade, honestidade, comprometimento, democracia e eficiência.	21	9.2 Metas Administrativas
	As normas de gestão e convivência devem orientar as relações profissionais e interpessoais que ocorrem no âmbito da instituição e se fundamentarão em princípios de solidariedade, ética, pluralidade cultural, autonomia e gestão democrática .	28	13.0 Normas de Organização e Convivência
	A comunidade pode manifestar-se concordando ou sugerindo, melhorando e viabilizando uma escola democrática e para todos.	29	14.0 Avaliação Projeto Político Pedagógico

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Nota-se que os termos processo democrático, democracia, gestão democrática e escola democrática aparecem em seções centrais do PPP. O objetivo do documento garante à comunidade escolar a “vivência do processo democrático” e na avaliação que a comunidade pode questionar e sugerir mudanças.

Segundo Veiga (1995), a gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Assim sendo, busca resgatar o controle do processo e do produto pelos educadores.

Para Cury, a gestão democrática

é a gestão de uma administração concreta. (...) Este caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares. Afirma-se, pois, a escola como espaço de construção democrática, respeitando o caráter específico da instituição escolar como lugar de ensino/aprendizagem (Cury, 2007, p. 494).

O desenvolvimento de ações democráticas dentro do espaço escolar é preciso que todos os envolvidos no processo sintam-se aprendizes desse movimento democrático. Todos precisam ter oportunidade de discutir, refletir, estabelecer ações, falar suas opiniões, de fazer-se ouvidos. Enfim, não é uma pessoa, mas o grupo de pessoas da escola que deve pensar os objetivos e ações (Cocco, Sudbrack, 2014).

De maneira geral, cabe ressaltar a importância do Projeto Político Pedagógico (PPP) do Centro de Artes para construção de uma gestão autônoma e democrática. O Centro não deve estar sozinho na formação plena do estudante, necessitando da colaboração da família com seus deveres constitucionais de poder familiar, pois ela tem, juntamente com o Estado, o dever de educar, citado na Constituição Federal de 1988 em seu art. 205.

Outro aspecto que vem de encontro ao processo democrático no espaço escolar é o processo de eleição de diretores em escolas públicas. Hoje, a escolha de diretor/a no Centro de Artes acontece por indicação política, instituído nesse último mandato, quando o poder municipal afirma que, dessa forma, todos os professores poderão colocar-se à disposição para desempenhar essa função, tendo, como primeiro momento, que apresentar um plano de trabalho e sua equipe. Porém, ainda, ressalta-se que o professor que estiver há mais tempo na escola é um critério a contar na seleção. Precisamos estar abertos as mudanças e ao surgimento de profissionais qualificados para dar continuidade ao PPP e fazer valer o que lá consta escrito.

Paro (2003, p. 40) assinala que o processo eleitoral está de acordo com a concepção dos princípios democráticos, de modo que não há razões para o Estado considerá-lo contra os seus interesses. Esse autor ainda afirma que a democratização da gestão e autonomia escolar é um processo que envolve a participação em atividades escolares como a tomada de decisões e um mecanismo “[...] pelo qual o pessoal escolar e os usuários podem contribuir para a tão propalada e pouco compreendida autonomia escolar”.

É importante destacar que a escolha do diretor de escola requer muita responsabilidade do sistema de ensino e da comunidade escolar. Libâneo (2018) ressalta que, ainda no sistema público

brasileiro, predomina a *nomeação* arbitrária de diretores pelo governador ou prefeito, geralmente, para atender conveniências e interesses político-partidários, colocando o diretor como representante desses interesses, inibindo seu papel de coordenador e articulador da equipe.

Por fim, a gestão democrática supõe a escola, como referem Cocco e Sudbrack (2014, p. 121), um espaço que “forma pessoas com capacidade de criar, inventar e que sejam cidadãos responsáveis e atuantes na sociedade, provendo o bem e a justiça social.”

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do objetivo proposto de investigar os desafios da gestão escolar, no Projeto Político Pedagógico (PPP), para a construção de um processo mais democrático no Centro de Artes do município de Erechim/RS, o estudo mostrou-se relevante na construção de uma gestão democrática e autônoma no campo da educação. Uma escola autônoma, com a participação de todos os segmentos, gestores, professores, estudantes, pais e a comunidade, comprometidos para que as ações da escola, de fato, sejam concretizadas.

Na primeira seção, abordou-se o papel da gestão escolar e do gestor, apontando que o papel do gestor escolar/ diretor não seja meramente burocrático. Cabe ao diretor fazer a gestão das atividades, para que o projeto da escola aconteça a contento, não se pretendendo a tarefa de “fazer a escola funcionar”, deixando de lado seu sentido mais profundo de gestão escolar. Entende-se que se trata não de um papel puramente burocrático-administrativo, mas de uma tarefa de articulação, de coordenação e intencionalidade, que, embora suponha os aspectos administrativos, vincula essencialmente o diretor à gestão pedagógica da escola.

Na segunda seção, foi destacada a gestão democrática, no desafio das ações que assegurem a concretização do processo assumido coletivamente. O conceito de gestão escolar associa-se à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, a ação construtiva conjunta de seus componentes (uma vontade coletiva).

Da análise, verificou-se que o documento traz os elementos da gestão escolar democrática, como coletividade, participação, autonomia e democracia. Todavia, há necessidade de estimular espaços e processos que diminuam o que prevê o documento e as práticas diárias no Centro de Artes.

Hoje, a equipe da gestão é escolhida pela indicação política, perdendo-se, assim, a autonomia de escolha. Entende-se que a escolha de diretor deve ser realizada por meio de um processo eleitoral, de acordo com a vontade deliberada da comunidade escolar e que representa os compromissos com a escola.

Assim, segue-se no desafio de fazer da escola um espaço democrático e autônomo e que as ações sejam construídas coletivamente para que esse espaço reestruture-se no campo da gestão escolar e do espaço escolar, objetivando a colaborar para expandir as discussões em torno das temáticas aqui abordadas e contribuir para embasar estudos futuros que sigam pela mesma linha de pesquisa, sempre em busca da qualidade da educação nos princípios democráticos.

REFERÊNCIAS

BORDENAVE, J. **O que é participação**. 8ª ed. São Paulo: Braziliense, 2013.

BRASIL. **Constituição 1988**. Texto Constitucional de 5/10/88 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais até 1988. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de PUBLICAÇÕES, 1998.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. nº 9.394/96. Brasília: MEC, 1996.

_____. **Pedagogia da autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa**. São Paulo. 23ª edição. Ed: Paz e Terra, 2002.

COCCO, Eliane M. e SUDBRACK, Edite M. A Educação Básica e as práticas de gestão democrática: discussões e encaminhamentos. In.: SUDBRACK, Edite M. **Políticas educacionais: condicionantes e embates na educação básica**. (Org.) Frederico Westphalen: Editora da URI, 2014. (p. 115-136)

CURY, C. R.J. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. RBP AE – v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007

FERREIRA, N. S. C. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: Ferreira, N. S. C. (Org.). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, M. **Escola Cidadã**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1999

GADOTTI, M. **A autonomia como estratégia da qualidade de ensino e a nova organização do trabalho na escola**. Petrópolis, Vozes, 1995.

GADOTTI, M. **Escola cidadã**. 4. ed., São Paulo, Cortez, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C. O planejamento escolar e o projeto pedagógico-curricular: In _____.
Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2008 p. 147-202).

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5. ed. rev. e ampl. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccu, 2018.

LUDKE, M; ANDRE, M. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

_____. A escola como objeto da gestão escolar. In: PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015. p. 45-93.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis, Vozes, 2007.

PARO, V. H. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia.** São Paulo: Xamã, 2003.

PISTRAK, M. M. **Fundamentos da escola do trabalho.** São Paulo: Expressão Popular, 2005.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO. Centro de Belas Artes Osvaldo Engel – Cultural, Técnico e Profissional. Erechim, 2023. 31 p.

NÓVOA, António. **Escolas e Professores Proteger, Transformar e Valorizar.** Salvador, 2022. 116 p.

WERLE, F. O. C. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica.** Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

CASTRO, F. B. G. **Gestão Democrática: limites e possibilidades.** Disponível em:
<<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/984-4.pdf?PHPSESSID=2009071708233679>>. Acesso em 04/03/2023

COSTA, Elias Oliveira. **O Processo de Gestão e sua aplicabilidade no contexto escolar.** Disponível em: <<file:///C:/Users/erechim/Downloads/elias-artigo-elias-processo-de-gesto.pdf>>. Acesso em 09/07/2023.

COSTA, Elias Oliveira. **Gestão escolar democrática e a construção da escola.** Disponível em: <[file:///C:/Users/erechim/Downloads/43-+\(+635-650\)+elias-artigo-elias-1-gesto-escolar-democrtica.pdf](file:///C:/Users/erechim/Downloads/43-+(+635-650)+elias-artigo-elias-1-gesto-escolar-democrtica.pdf)>. Acesso em 09/07/2023.

GROCHOSKA, M. A. **A avaliação institucional como estratégia de Gestão da Escola de Educação Básica.**

Disponível

em:<http://www.escoladeformacao.sp.gov.br/portais/Portals/84/docs/artigo_autoavaliacao_1.pdf>

Acesso em 02/03/2024.

MOREIRA, I. R. **Experiências Pedagógicas para além do capital: análise do livro: “Fundamentos da Escola do Trabalho de Pistrak”.** Disponível em:

<<file:///C:/Users/erechim/Downloads/32215-Texto%20do%20artigo%20ou%20resenha-118850-1-10-20190916.pdf>>. Acesso em 04/03/2024.

OLIVEIRA, C. Ivana; MENEZES – V, Ione. **Revisão de Literatura: O Conceito de Gestão Escolar.** CADERNOS DE PESQUISA v.48 n.169 p.876-900 jul./set. 2018. Disponível em:

<<http://educa.fcc.org.br/pdf/cp/v48n169/1980-5314-cp-48-169-876.pdf>>. Acesso em 05/02/2024.

OLIVEIRA, E. C. de. **Gestão Escolar: O Papel do Diretor na Perspectiva de uma Gestão Participativa.** 2016. 37f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia a Distância), Centro de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

Disponível em:

<<https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/41798/2/Gest>

[%c3%a3oEscolaPapelDiretorPerspectivaGest%3%a3oParticipativa.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/41798/2/Gest%3%a3oEscolaPapelDiretorPerspectivaGest%3%a3oParticipativa.pdf)>. Acesso em 21/04/2024