

OLHANDO DE FORA: PROCESSOS E TRAJETOS EXPERIMENTAIS DE UMA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO SOBRE SER E ESTAR NA GESTÃO ESCOLAR

Rafaela Marchetti
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) São Carlos/ SP – Brasil
marchettirafaela@gmail.com

Hamilton Édio dos Santos Vieira
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia- Campus Avançado Jundiaí
(IFSP) Jundiaí/ SP – Brasil
hamiltonesvieira@gmail.com

Introdução

A gestão escolar intercomunica-se a partir de diferentes lugares e espaços na estrutura administrativa da política educacional. Este texto se constrói na perspectiva do olhar gestor pertencente ao âmbito da administração pública, e a partir desse lugar procura como um observador participante os processos de gestão na escola.

O registro dos processos de exercício da democracia brasileira arrola sua principal importância ao materializar, em textos, um povoado polifônico de diferentes vozes e experiências subjetivas, construindo uma história que legará a principal contribuição sobre a necessidade de firmar, cada vez mais, processos de diferentes vozes nas experimentações democráticas, dadas pela experiência humana.

Considera-se, como horizonte possível, os processos de humanização e das relações sociais como tramas e alinhavos potentes do exercício prático do ser/estar e fazer democrático, especialmente nas organizações das diferentes sociedades que, em qualquer canto do mundo, convergem interesses sobre o aprender a ser e estar no mundo.

Trata-se de mobilizar, como lugar de ação, e de adicionar recursos — entendidos aqui como as forças de diferentes ordens que são acionadas, tanto preliminarmente à ação quanto no primeiro momento de movimentação, de diferença e de embate, pois a mobilização é para agir e estar em atividade com o objetivo de se chegar a um propósito (Charlot, 2000).

Percorrer corredores, estabelecer-se nas salas e agenciar diferentes sujeitos em diversas vivências para a construção de uma cultura escolar acolhedora, que se edifica pela diferença e na participação ativa de todas e todos. Construir gestão democrática é construir saberes, e, para Charlot (2000), o saber se dá a partir da relação do sujeito

consigo mesmo, no encontro com os outros e nas suas relações com o mundo, uma vez que o saber não se dá em si mesmo, mas nas relações dos sujeitos e nos seus processos humanos de constituição. Por fim, essa relação com o saber como "conjunto de imagens, expectativas e juízos que concernem ao mesmo tempo ao sentido e à função social do saber e da escola" (Charlot, 2000, p. 80), reflete sobre este espaço e sobre nós mesmos.

Assim, entender a gestão democrática na gestão escolar é pensar que qualquer relação com o saber comporta um encontro, referência a história de todos os sujeitos envolvidos e circulantes no espaço educacional e não apenas da equipe de gestão. O grande passo para a construção democrática da gestão escolar reside no trato do singular humano, no que corresponde às expectativas, sonhos e concepções de vida, e no atravessamento das relações com os outros, o olhar para si mesmo e a potencialização do que cada um pode oferecer de si, numa compreensão mútua dessas potencialidades entre todos os envolvidos nesses processos.

Espaços Democráticos: Um pequeno recorte sobre a perspectiva da equipe gestora

A palavra gestão em seu sentido original vem do termo latino “*gestio*” que manifesta a ação de dirigir, administrar e de gerir a vida. No Brasil a temática “Gestão Escolar” perpassou por grandes mudanças em sua perspectiva enquanto gestão de recursos humanos e físicos. Antes da promulgação da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) e da lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (Brasil, 1996), a gestão escolar era entendida como administração escolar e seguia a lógica da administração empresarial, com foco nas questões burocráticas e administrativas. Porém, desde o início da década de 80 essa temática vem modificando suas perspectivas e ganhando destaque importante nos debates políticos e pedagógicos sobre a escola pública e a gestão democrática deste espaço.

A Gestão Democrática tem por base a coordenação de atitudes e ações que promovam a participação social, ou seja, a comunidade escolar constituída por: familiares, professores, funcionários, equipe gestora é considerada sujeito ativo e participante nos processos decisórios da escola. Desta forma, é essencial que cada um destes sujeitos tenha clareza e conhecimento de seu papel enquanto participante da comunidade escolar.

Neste sentido, a abertura de espaços democráticos de participação foi se ampliando, proporcionando maior envolvimento da comunidade escolar nos processos decisórios da escola, por meio de instâncias como os Conselhos Escolares. A gestão democrática é estabelecida como um dos princípios de integração entre família, comunidade e sociedade, descentralizando e promovendo a participação de todos no processo educacional. Ela não se limita apenas às unidades escolares; é um valor público definido em lei e abrange tanto a gestão escolar quanto a educacional.

Este estudo teve como foco uma análise participativa do processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar das unidades escolares de um município de médio porte do interior do estado de São Paulo, sob a perspectiva de um diretor escolar exercendo função técnica na secretaria de educação e um supervisor de ensino. A rede municipal é composta por 51 escolas de educação infantil e 11 escolas de ensino fundamental, atendendo aproximadamente quatorze mil crianças e adolescentes.

Nesse contexto, a Secretaria Municipal de Educação, por meio de ações coordenadas, efetivou a colaboração da comunidade escolar (gestores, funcionários, familiares e estudantes) na construção de documentos importantes que orientarão as práticas pedagógicas e estruturais das unidades escolares, promovendo espaços democráticos de participação. A participação da gestão escolar, com destaque para a figura do diretor escolar, é de fundamental importância, uma vez que o gestor líder organiza e planeja a escola com uma cultura organizacional flexível, por meio do diálogo, respeitando as diferenças entre os diversos membros da organização escolar.

O Projeto Político Pedagógico envolve discussões, troca de ideias, sonhos, esperanças e o sentimento de pertencimento na busca de uma escola que realmente seja significativa para toda a comunidade escolar, tanto para as crianças e professores, como para pais e funcionários. Como um documento democrático o Projeto Político Pedagógico é uma experiência que exige persistência (Relato de um Diretor Escolar).

Em uma estrutura administrativa, há uma certa cultura hierárquica e uma leitura fiscalizatória sob o campo de atuação de uma secretaria ligada à Educação. Fruto de um processo histórico de governos centralizadores e autoritários (Marchetti e Silva, 2024), em um processo fragmentário e ambientado em um forte discurso de produtividade.

Um dos desafios como incursão do lugar de fora da escola, no espaço da secretaria, foi por meio de projetos planejados para construção de documentações essenciais para as escolas, o Projeto Político-Pedagógico e o Regimento Escolar, tendo a

Supervisão de Ensino como colaboradores e parceiros para estimular a construção democrática destes norteadores de trabalho.

Para Marchetti e Silva (2024), a ação da Supervisão de Ensino no espaço da escola tem procurado repensar sua atuação, por meio de um prisma mais dialógico e crítico, como maneira de ser agente transformador na luta pelo movimento democrático a ser perseguido sem tréguas na escola, como forma de vivenciar mais plenamente a escola enquanto sua acepção comunitária e coletiva, um cosmos que interage com a sociedade de modo geral e a movimenta.

Considerações Finais

Por meio desta parceria, estruturar mecanismos que pudessem fortalecer o lugar do diálogo e da prática do encontro, da tensão e da distensão como propulsoras de uma emergência maior, construir junto à gestão escolar os trajetos, as tramas e fios necessários para as delicadas tessituras do complexo tecido democrático que deve ser o projeto pedagógico e as regulamentações de funcionamento da escola.

O processo não se medeia pela perspectiva de se produzir ou somente pela materialidade de um documento registrado em folhas e arquivos, mas se irrompe em diferentes fios de memória e instaura a experimentação vivenciada como maneira de produzir experiências democráticas e marcando trajetos de diálogo e distensões que tanto potencializam o fazer escola.

Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988**. Diário Oficial da União, Brasília, 05 de outubro de 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 25 de jan. de 2025.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n.9394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 20 de dezembro de 1996. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm. Acesso em: 25 de jan. de 2025.

CHARLOT, Bernard. **Da relação com o saber: elementos para uma teoria**. Tradução de Bruno Magne. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

FREIRE, P. **A Educação na Cidade**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

MARCHETTI, Eliane Cristina Lopes, SILVA, Flávio Caetano. Reflexões sobre a atuação da Supervisão de Ensino. **Cadernos da Pedagogia**, v. 18, n. 40, p. 161-173, janeiro-abril/2024.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo:Cortez, 2017. Edição Kindle. ISBN 978-85-249-2613-6. e-PUB (2,7 Mb).