

REFLEXÕES A PARTIR DO PROJETO DE EXTENSÃO “GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES”

REFLECTIONS ON THE OUTREACH PROJECT “SCHOOL MANAGEMENT: CHALLENGES AND POSSIBILITIES”

Submissão:
13/07/2024
Aceite:
12/12/2024

Kelly Letícia da Silva Sakata ¹  <https://orcid.org/0000-0003-4176-0412>
Andressa da Costa Santos Peres ²  <https://orcid.org/0009-0004-7781-1706>

Resumo

O presente artigo objetiva discutir o Projeto de Extensão “Gestão escolar: desafios e possibilidades”, desenvolvido no âmbito do curso de Pedagogia da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (Uems), Unidade de Maracaju, sob o Edital nº 001/2023 – DEX/PROEC/ UEMS, no período de 13/05/2023 a 24/11/2023. O referido projeto objetivou promover discussões dos pressupostos teóricos e principais ações desenvolvidas pelos diretores e gestores escolares, por meio de encontros formativos de forma híbrida. Entende-se o escopo teórico-prático como práxis pedagógica compromissada com a formação humana em sua integralidade. A metodologia do presente estudo ancora-se na perspectiva crítica, em que se realizou a análise das documentações concernentes ao desenvolvimento do projeto, como avaliações, registros fotográficos, relatórios e vídeos. O resultado do projeto indica a formação técnica junto aos profissionais da educação; a integração acadêmica entre os conteúdos estudados na disciplina e as discussões realizadas no projeto; e a publicação de três trabalhos em anais de eventos.

Palavras-chave: Diretores e Gestores escolares; Gestão Educacional e Escolar; Políticas Educacionais; Formação de Professores.

1 Professora na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS kelly.sakata@uems.br

2 Aluna de graduação na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS andressacostasantos693@gmail.com

Abstract

This article aims to discuss the Outreach Project “School Management: Challenges and Possibilities” developed by the undergraduate course in Pedagogy at the State University of Mato Grosso do Sul (UEMS) Campus Maracaju, Public Notice nº 001/2023 – DEX/ PROEC/UEMS, from 05/13/2023 to 11/24/2023. It aimed to promote discussions about the theoretical assumptions and the main actions developed by school principals and managers through hybrid training meetings. The theoretical-practical scope is understood as a pedagogical praxis committed to human formation in its entirety. The methodology of this study is based on critical perspective in which an analysis of documentation concerning the development of the project was carried out, such as: Assessments; Photographic Records; Reports; and Videos. The result indicates: technical training for education professionals; academic integration between the contents studied in the discipline and the discussions carried out in the project; and, publication of three (03) papers in the annals of the event.

Keywords: School Directors and Managers; Educational and School Management; Educational Policies; Teacher Training.

Introdução

A finalidade deste artigo é discutir o Projeto de Extensão “Gestão escolar: limites e possibilidades” que foi desenvolvido no âmbito do curso de Pedagogia da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, unidade de Maracaju durante o ano de 2023. Quanto à metodologia, partiu-se da perspectiva marxista, em que a fonte de dados para análise foram as documentações emergentes durante o desenvolvimento do projeto, como: avaliações de acompanhamento, registros fotográficos, relatórios parciais e final e vídeos.

Nesse contexto, as discussões realizadas por meio do projeto contemplaram temáticas essenciais junto ao trabalho do diretor e gestor escolar, com vistas à qualificação tanto do gestor e o entendimento deste perfil profissiográfico quanto do trabalho docente, como: a influência das políticas educacionais no âmbito da gestão escolar; o desenvolvimento da documentação pedagógica (Projeto Político Pedagógico, planejamentos diversos, instrumentos avaliativos, planos de ação articulada, regimentos); ações efetivas de promoção à participação (fórum, conselhos); relacionamento entre profissionais, alunos, pais e comunidade escolar na perspectiva do trabalho colaborativo; base epistemológica e seus desdobramentos práticos, entre outros.

Sob perspectiva normativa, a necessidade de desenvolvimento do referido projeto encontra-se no Plano Municipal de Educação de Maracaju (2015-2025), sob a Lei no 1.809, de 13 de maio de 2015 (Maracaju, 2015). A referida lei ressalta, em sua meta 19, a estratégia 19.13: “Incentivar, em parceria com as IES, a participação em cursos de formação continuada e/ou de pós-graduação para diretores e gestores escolares, a partir do primeiro ano de vigência deste PME” (Maracaju, 2015).

Em outras estratégias vinculadas em metas diversas, o PME (2015-2025) indica a realização de

formação de gestores junto à IES, como na estratégia 1.17, no atendimento às crianças da Educação Infantil; na estratégia 4.5, que visa incentivar

[...] por meio de projetos de extensão e de pós-graduação, em parceria com as IES, a formação continuada, de funcionários (as) administrativos (as) e gestores (as), das escolas urbanas, do campo, comunidades indígenas e quilombolas, a partir da vigência deste PME (Maracaju, 2015).

Em consonância com o PME de Maracaju (2015-2025), o Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (PEE - 2014-2024) ressalta sua estratégia 19.13: “promover, em parceria com as IES, cursos de formação continuada e/ou de pós-graduação para diretores e gestores escolares, a partir do primeiro ano de vigência deste PEE” (Mato Grosso do Sul, 2014).

Outrossim, para a exposição da discussão, o artigo está dividido em quatro seções, iniciaremos com apontamentos sobre a metodologia a qual foi desenvolvido o projeto, apontamentos epistemológicos acerca da formação de professores, em seguida abordaremos o conceito de participação e o princípio da Gestão Democrática. Ao final, será compartilhado os resultados obtidos e os principais avanços e discussões sobre a temática no contexto local.

Metodologia: o projeto em questão

O Projeto de Extensão realizou-se por meio de encontros formativos (virtuais¹ e presenciais) materializados em palestras expositivas dialogadas, mesa redonda e uma oficina, em que as reflexões perpassaram pela realidade dos profissionais. Nesses encontros o viés metodológico foi identificar e discutir os principais eixos temáticos com finalidade de melhoramento da prática concernente ao trabalho específico da gestão escolar.

Para tanto, envolveu como colaboradores os acadêmicos da 2ª série da disciplina de Princípios e Fundamentos da Gestão Educacional, técnicos e professores do curso. No primeiro encontro, a partir de discussão inicial foi realizado um diagnóstico para identificar as especificidades referente às temáticas emergentes, as quais necessitaram de aprofundamento na discussão e diálogo fundamentado em teorias sob uma perspectiva crítica. Importante pontuar que a previsão de participantes era de 40 (quarenta) profissionais, no entanto, conforme divulgação realizada no Estado do Paraná e de São Paulo, houve a participação efetiva de 183 (cento e oitenta e três) pessoas entre profissionais formados e alunos de graduação.

As palestras foram programadas a partir da disponibilidade dos (as) docentes pesquisadores (as) e pós-graduados, em que houve indicação de bibliografia para a fundamentação teórica sob a perspectiva da *práxis*. Essa seleção teve como aporte teórico a teoria de base materialista histórico-dialética. Os acadêmicos desenvolveram tarefas, como: organização do folder virtual/físico do projeto para divulgação; elaboração do formulário para inscrições, controle de frequência; e participação ativa nos encontros. Os encontros foram realizados uma (01) vez por mês, tanto via encontros virtuais como de forma presencial nas dependências da Uems, unidade de Maracaju.

A avaliação foi realizada em função do programa de conteúdos e objetivos propostos, de forma contínua, descritiva e cumulativa, por meio de formulário do *google forms*. Para a avaliação dos pro-

¹ As palestras realizadas de forma virtual encontram-se disponível no site do curso de Pedagogia da Uems em: <https://www.youtube.com/@PedagogiaUemsMaracaju/playlists>.

fissionais identificamos leitura de textos recomendados, presença e participação efetiva nos encontros e propostas e uma avaliação escrita realizada por meio de formulário *google forms* no final do projeto.

Da perspectiva epistemológica de formação de professores à gestão democrática

De acordo com Masson (2009) existem duas concepções que remetem à formação de professores: a sócio-histórica e a neopragmática. A concepção neopragmática caracteriza-se com a implementação da epistemologia da prática, da formação inclinada para a lógica das competências. Em outras palavras, possui uma abordagem técnico-instrumental, não possuindo discussões teóricas, mas aspectos vinculados à prática profissional de forma utilitarista.

Essa concepção termina por contribuir para a reprodução da desigualdade. De modo contrário, defende-se a concepção de formação continuada denominada como sócio-histórica. Esta concepção busca a formação voltada para a emancipação dos sujeitos. Foi construída pelo movimento de educadores, representado pela Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação (Anfope), e possui caráter amplo, que defende pleno domínio e compreensão da realidade, com consciência que possibilite interferir e transformar as condições da escola, da educação e da sociedade.

A autora indica que, atualmente, pela crise profunda de uma tradição cultural, emergem as escolas do tipo profissional, as quais possuem interesses de ordem prática. Em contrapartida, a perspectiva sócio-histórica, aqui defendida, indica a vinculação entre a teoria e a prática para o desenvolvimento das reflexões acerca do processo de ensino-aprendizagem, incluindo nestas as atividades-meio (Sakata, 2018).

Identifica-se que o enfoque presente na formação de professores a partir da década de 1990, período em que o Brasil realizou uma ampla reforma na educação, demonstra uma adequação às ideias neopragmáticas, relativistas e subjetivistas, principalmente pela ênfase na epistemologia da prática, na concepção de professor reflexivo e na lógica das competências (Masson, 2009, p. 145).

Neste sentido, a formação continuada para os professores, precisa ser realizada de modo que atenda as especificidades da comunidade e que esta possa debater, junto aos profissionais, sobre a realidade local e seu futuro no contexto da humanidade (Flach; Schlesener, 2018). Defende-se, assim, a formação continuada sob uma perspectiva emancipadora, com orientação em uma sólida formação teórica.

Nessa formação, o trabalho é compreendido não apenas em seu caráter imediato e pragmático, mas como prática social de máxima humanização dos seres humanos. Trata-se de uma formação docente para além do senso comum, que o transforme e que, de posse de uma fundamentação teórica apoiada na reflexão filosófica e no conhecimento científico, contribua para a transformação social (Santos; Gasparim, 2011).

Busca-se, assim, a formação voltada para a emancipação dos sujeitos, por meio de um projeto coletivo e autorregulado que desenvolva uma continuidade entre formação inicial e continuada. Esse processo de formação é entendido como unitário e orgânico, pressupondo uma formação para o humano como forma de manifestação da educação integral dos homens (Anfope, 2000; Masson, 2009).

Sob este prisma, é importante pontuar que se entende a gestão educacional e escolar como o ato de pensar sobre os fins educacionais, o tipo de homem que será formado a partir de determinados valores, visão de mundo e de sociedade, tanto no âmbito dos sistemas de ensino quanto nas unidades escolares (Sakata, 2022). Nesse contexto, a concepção da gestão democrática é aqui defendida

como forma *sine qua non* para o desenvolvimento da gestão educacional e escolar. Esta concepção é proposta nos documentos normativos, contudo, esse “ideal é bastante recente, tendo sido reforçado a partir do momento em que a educação foi considerada um direito humano fundamental e que à escola foram atribuídas responsabilidades de educação para todos e de formação de cidadãos democráticos” (Lima, 2018, p. 21).

Tal paradigma foi conquistado pela luta dos movimentos sociais, que se materializou pela CF/88, quando indica como marco legal a cláusula pétrea, no parágrafo único de seu art. 1º, que “[...] todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente [...]” (Brasil, 1988). Significa, portanto, uma abertura da participação e um empoderamento popular na gestão das instituições públicas.

Tal participação poderá ser realizada de forma direta ou representativa. Especificamente no âmbito educacional, em seu art. 206, a CF/88 aponta que “[...] O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei; [...]” (Brasil, 1988). A mesma indicação está em consonância com a LDBEN/1996, quando prevê, em seus artigos 176 3º, 14 e 56, respectivamente, que o ensino terá como princípio a gestão democrática, a definição de normas de acordo com as particularidades de cada sistema de ensino e com a participação dos educadores e comunidade escolar, e por fim, a existência de órgãos colegiados deliberativos (Brasil, 1996).

Os documentos legais ressaltam a gestão democrática pautada na participação como forma-base para gestão do ensino público em todos os níveis. O PNE 2014- 2024 segue a mesma indicação nas estratégias 19.2; 19.3; e 19.5. Elas visam, grosso modo, a ampliar os programas de apoio e formação dos conselhos e conselheiros, de forma a garantir recurso financeiro, espaço físico adequado, entre outros (Sakata; Scaff, 2021).

Também incentiva a constituição de fóruns permanentes em todas as esferas administrativas para acompanhar a finalização do PNE 2014-2024 e a construção de um novo Plano Nacional da Educação e dos seus planos subsequentes, e estimular tanto a constituição quanto o fortalecimento de conselhos escolares e municipais “como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo” (Brasil, 2014).

A prática democrática refere-se à capacidade de criar momentos que possibilitem a participação de todos os envolvidos nos processos de tomada de decisão, sem, contudo, perder as obrigações de cada participante do processo, “especialmente o Estado. Essas relações perpassam um olhar do e para o coletivo de forma que as decisões sejam consensuais e atendam ao interesse geral conforme condições causais e objetivas de determinado momento histórico” (Flach; Sakata, 2016, p. 551).

No entanto, apesar da indicação posta nos artigos 55 e 208 da Constituição Federal de 1988 (CF/88), os quais indicam que “a educação é direito de todos e dever do Estado e da família”, sendo o acesso gratuito um direito público subjetivo (Brasil, 1988), o âmbito da gestão educacional e escolar, desde as reformas dos anos 1990, é influenciado por princípios gerencialistas. Nessa linha, a dificuldade de concretização da gestão democrática se acentua, pois ela parte de ideias e princípios advindos do mercado, de organismos internacionais, nacionais e do contexto local. Eles perpassam as agendas políticas educacionais e chegam no interior da escola com discursos como “governo empreendedor”, “governo indireto”, “reinvenção do governo”, “nova gestão pública”, entre outros.

Nesta direção, a Campanha Nacional pelo Direito à Educação (2022) visualiza “na proteção

jurídica ao princípio da qualidade uma exigência de garantia de igualdade de base quanto às condições de funcionamento das escolas (insumos) e à qualificação dos processos educacionais” (Ximenes, 2014, p. 1029). Desse modo, entre os insumos que integram o Custo Aluno Qualidade Inicial (CAQi), estão as dimensões: estrutura e funcionamento; trabalhadoras e trabalhadores da educação; gestão democrática; e acesso e permanência.

A GD é uma das dimensões que integram o CAQi, que deve ser considerado um dos princípios de qualidade no âmbito educacional (Sakata, 2020). Os paradigmas de gestão educacional e escolar estão localizados historicamente, sendo resultado da concepção de Estado em que se fundamentam (Scaff; Souza; Paxe, 2018) e da correlação de forças posta pelos contextos histórico, social e cultural em que estão inseridos. Como resultado dessa correlação de forças, a gestão educacional e escolar foi permeada e influenciada por diferentes enfoques e teorias ao longo das últimas décadas. No Brasil, historicamente, por modelos de gestão baseados no autoritarismo, patrimonialismo e no clientelismo (Rossi; Lumertz; Pires, 2017, p. 559).

Assim, a partir de discussões teóricas deste contexto histórico, da clareza da formação continuada baseada no princípio sócio-histórico e da identificação das temáticas emergentes do contexto local posta pelos diretores e gestores escolares, o projeto desenvolvido almejou qualificar os profissionais para uma prática articulada à teoria, em uma perspectiva crítica, a qual refletiu no melhoramento do ensino-aprendizagem dos educandos.

O conceito de participação como fio condutor no princípio da gestão democrática

Entende-se que o estudo é complexo quando se trata de explicar a percepção do indivíduo sobre a ação denominada participação, sua vocação real e imediata, aqui entendida como prontidão pessoal para participar nos processos decisórios. “Outro problema é que esta situação permite associar o grau de participação ao número de pessoas consultadas; ou seja, induz a acreditar que muitos indivíduos, interferindo fortemente em muitas decisões, constitui um sistema bastante participativo” (Catani; Gutierrez, 1988, p. 61).

Neste sentido, intenciona-se discutir a compreensão mais profunda da participação como um elemento-chave na promoção do objetivo da GD na Educação. Para a materialização deste estudo, inicia-se refletindo e analisando o conceito de participação; na sequência, aborda-se a relação da participação com a GD nos documentos normativos voltados ao contexto educacional.

Com esse propósito, Segundo Libâneo (2015, p. 89), a “participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomadas de decisões e no funcionamento da organização escolar”. A partir da realidade social, a ideia de participação

[...] fortaleceu-se no campo da gestão pública, havendo a ação de movimentos em prol da participação popular nos processos governamentais e na implantação de políticas públicas. No entanto, é preciso ressaltar que a materialização da participação pode ocorrer consubstanciada em posicionamentos distintos para o encaminhamento das políticas públicas. Por um lado, pode ocorrer um procedimento que vise a elevação das comunidades organizadas a condições de sujeitos das operações governamentais e, por outro, pode ocorrer a transferência de responsabilidades e legitimação de ações governamentais em prol de uma suposta participação (Flach; Sakata, 2016, p. 552).

Concorda-se que a gestão só é democrática se for participativa e acessível para todos que compõem o âmbito escolar. Ela é fundamental, pois garante favorecer a aproximação e o diálogo com os profissionais da educação, alunos e a família. Neste sentido, entende-se que o “conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida” (Libâneo, 2015, p.89). Ou seja, significa que todos podem tomar decisões pautadas no contexto das indicações e regras realizadas de forma coletiva.

A participação, assim, é o pilar do princípio da GD, a qual é firmada na Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. A lei está a serviço da legislação federal, como um princípio do ensino público a ser seguido. Nesta direção, “[...] o entendimento de gestão democrática no contexto brasileiro não é matéria pacífica, visto que a história social brasileira evidencia poucos períodos democráticos na fase republicana” (Flach; Sakata, 2016, p. 552).

A GD visa à melhoria da oferta educação e dos resultados educacionais, objetivando a qualidade educacional a partir da coletividade, pois todos tornam-se sujeitos participativos e colaboradores a partir do seu lugar de fala. Dessa forma, a participação “facilita o crescimento da consciência crítica da população, fortalece o poder de reivindicação e prepara para adquirir mais poder na sociedade” (Bordenave, 1983, p. 12).

No âmbito educacional, as características distintivas incluem a plena participação de todos os membros da comunidade escolar, que são: professores(as), alunos(as), profissionais da educação em geral, famílias e comunidade no processo decisório. Com isso,

[...] pretendemos dizer que a simples consulta aos indivíduos não garante uma participação consciente, podendo ocorrer uma decisão prejudicial ou equivocada, autorizada por um grande número de pessoas. A prática da cidadania implica participação por meio do efetivo exercício da democracia; por isso, a participação na gestão do sistema e das instituições torna-se tão importante quanto necessária para uma política voltada à garantia do princípio constitucional da gestão democrática (Flach; Sakata, 2016. p. 553).

Neste bojo, as instâncias colegiadas emergem no contexto educacional como centros de participação, como visto, legitimadas pelos documentos normativos. Elas são organizações compostas por representantes da comunidade escolar e local, em que o objetivo é garantir que tudo o que acontece na escola seja considerado e decidido coletivamente. As principais instâncias podem ser melhor visualizadas no quadro a seguir:

Quadro 1: Órgãos Colegiados: Características - 2023

Órgãos colegiados	Características
Associação de Pais e Mestres (APM)	Art.33. A Associação de Pais e Mestres - APM é uma entidade civil de personalidade jurídica, sem fins lucrativos, regida por estatuto próprio, de acordo com a legislação vigente, que auxilia a gestão escolar nas questões financeiras e administrativas (Mato Grosso do Sul, 2017).
Conselho Escolar	O Conselho Escolar, órgão deliberativo, será composto do Diretor da Escola, membro nato, e de representantes das comunidades escolar e local, eleitos por seus pares nas seguintes categorias: I – professores, orientadores educacionais, supervisores e administradores escolares; II – demais servidores públicos que exerçam atividades administrativas na escola; III – estudantes; IV – pais ou responsáveis; V – membros da comunidade local (Brasil, 2023).
Fóruns dos Conselhos Escolares	O Fórum dos Conselhos Escolares é um colegiado de caráter deliberativo que tem como finalidades o fortalecimento dos Conselhos Escolares de sua circunscrição e a efetivação do processo democrático nas unidades educacionais e nas diferentes instâncias decisórias, com vistas a melhorar a qualidade da educação, norteados pelos seguintes princípios: I – democratização da gestão; II – democratização do acesso e permanência; III – qualidade social da educação. § 3º O Fórum dos Conselhos Escolares será composto de: I – 2 (dois) representantes do órgão responsável pelo sistema de ensino; II – 2 (dois) representantes de cada Conselho Escolar da circunscrição de atuação do Fórum dos Conselhos Escolares” (Brasil, 2023).
Conselho de Classe	Art.23. Com a finalidade de orientar o trabalho pedagógico da escola, é realizado, bimestralmente, a cada ano, o conselho de classe, com vistas a redimensionar o trabalho docente ao alcance da aprendizagem dos estudantes (Mato Grosso do Sul, 2017).
Grêmios estudantis	Art.38. O Grêmios Estudantis é uma entidade representativa dos interesses dos estudantes, com finalidades educacionais, éticas, culturais, cívicas, desportivas e sociais (Mato Grosso do Sul, 2017).

Fonte: Organizado pelas autoras (Brasil, 2023; Mato Grosso do Sul, 2017).

Esses órgãos colegiados são instrumentos de participação para as decisões a serem tomadas na escola de acordo com o princípio da GD. Na perspectiva do trabalho da direção escolar, segundo Santos, Prsybyciem e Bonez (2020, p. 5):

Na gestão escolar, a liderança possibilita fortalecer as ações na gestão com a finalidade de atingir os objetivos propostos. Contribui na organização escolar, na perspectiva objetiva dos/as gestores/as na tomada de decisão, na motivação do grupo e na concretização das ações propostas, ou seja, o gestor é quem está à frente da organização, quem possui o papel de mediador e orientador nas relações do ambiente escolar, porém, os desafios aparecem quando o líder gestor tem ação prática individual e isolada sendo que deveria ser um processo coletivo.

Deste modo, as dificuldades encontradas na gestão escolar recaem sobre ações do gestor com a equipe, falta de comunicação, socialização dos objetivos, colaboração e estratégias com toda a comunidade escolar. Isso afeta de forma negativa todos que compõem o ambiente, enfraquece a equipe e dificulta as concretizações das ações pedagógicas.

A possibilidade de uma gestão escolar eficaz baseia-se no desenvolvimento de práticas de lide-

rança democráticas, em que o gestor possibilita a participação e o diálogo entre todos da instituição. É importante estimular os professores, alunos, pais, funcionários e comunidade para que, juntos, possam cooperar positivamente para o seu próprio crescimento e desenvolvimento (Santos, Prsybyciem; Bonez, 2020).

Entretanto, para se concretizar a participação de todos os segmentos do ambiente escolar na GD, deve-se criar uma concepção de escola baseada em uma construção coletiva, portanto, ouvir todos é essencial para permitir que os membros da comunidade sejam protagonistas na implementação dos objetivos construídos coletivamente.

Resultados

O Projeto de Extensão “Gestão escolar: desafios e possibilidades” propiciou a formação junto aos acadêmicos, professores, coordenadores pedagógicos, diretores e gestores escolares, por meio da reflexão dos pressupostos teóricos e das principais ações desenvolvidas pelos diretores escolares e professores, enquanto *práxis* pedagógica compromissada com: formação humana em sua integralidade; democratização do saber; conquista da cidadania; e, gestão democrática nas instituições educacionais.

Foram realizadas uma (1) oficina, 8 palestras e uma (1) mesa redonda, as quais foram gravadas e estão disponibilizadas no *YouTube* do Curso de Pedagogia de Maracaju. Todas foram divulgadas por meio de folder eletrônico (redes sociais) e folder impresso nas escolas.

Neste direcionamento, o referido projeto proporcionou atingir os objetivos específicos: identificação das principais dificuldades do trabalho realizado pelos diretores e gestores escolares com vistas à articulação da formação proposta; discussão sobre aspectos teóricos relacionados ao contexto da prática do trabalho dos diretores e gestores escolares, a partir de estudos de caso; reflexão sobre a prática dos diretores e gestores frente aos desafios do contexto atual, a partir de relatos de experiência, com vistas à sua qualificação, atrelada a uma perspectiva crítica.

Houve a problematização das temáticas relacionadas ao trabalho dos diretores e gestores escolares, como: influência das políticas educacionais; desenvolvimento de documentações diversas; organização do trabalho pedagógico; relacionamento colaborativo entre os profissionais, alunos, pais e comunidade escolar, entre outros, para esclarecimentos acerca do perfil profissiográfico desse profissional. Além disso, refletiu sobre a implementação do Conselho Municipal na localidade do município de Maracaju, por meio de uma Oficina realizada em uma Escola Estadual, o que pode ser observado na Imagem 1.

Imagem 1: Oficina intitulada “A participação na Gestão Escolar: Projeto Político Pedagógico e Plano de Ação em Foco” - 2023



Fonte: Arquivo pessoal das autoras.

Nessa oficina, capacitaram-se os gestores locais sobre a realização da documentação pedagógica, com o desenvolvimento de um *template* exemplo de um Plano de Ação. Sendo assim, as temáticas trabalhadas no projeto foram articuladas durante as aulas de Princípios e Fundamentos da Gestão. Nas palestras, os ministrantes indicaram materiais (artigos e dissertações) de estudo para os cursistas e acadêmicos envolvidos na ação.

Os participantes fizeram uma leitura prévia dos materiais disponibilizados, e cada encontro computou 2 horas de duração, acrescidas de mais 2 horas de estudos. Os acadêmicos envolvidos, a partir do material indicado, pesquisaram temáticas específicas do campo da Gestão Escolar. Cerca de 4 acadêmicos apresentaram trabalhos (resumo expandido e artigo completo) na Semana de Pedagogia realizada na Unidade de Maracaju.

Houve discussões sobre temáticas que emergiram do contexto local e dos cursistas de diversas regiões (São Paulo e Paraná), como feminismo, estrutura familiar, inclusão e diversidade e identidade. Os acadêmicos de outras universidades e da UEMS, professores, coordenadores pedagógicos e diretores participantes do projeto discutiram e refletiram sobre suas atuações profissionais, obtiveram material de estudo e identificaram questões articuladas à teoria e às suas práticas, de acordo com os objetivos propostos.

Em relação aos impactos científicos, tanto o público-alvo de profissionais da educação quanto os acadêmicos envolvidos desenvolveram estudos além do proposto, identificando temáticas frágeis e que necessitaram de estudos aprofundados, especialmente relacionados à participação da família no contexto escolar e a temáticas consideradas tabus, como feminismo, estrutura familiar, inclusão e diversidade. Alguns acadêmicos envolvidos iniciaram pesquisas com a temáticas que irão ser continuadas no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Além disso, houve um movimento dos profissionais da educação que atuam na comunidade local de Maracaju em participar/compreender como se desenvolve o Conselho Municipal de Educação, recém-criado (2022), o que não estava previsto no projeto.

Por meio dessas avaliações e acompanhamentos, podemos concluir a partir da avaliação final que: 65% dos cursistas indicaram como muito satisfatório a participação no projeto; 67,1% afirmam que foi muito satisfatória a comunicação entre a equipe de organização e os cursistas; para 98,7 % o tempo das atividades desenvolvidas foram satisfatórios; 57% indicam estarem muito satisfeitos com as temáticas propostas e 38,7% pontuam como satisfeitos com as temáticas; sobre insatisfações apenas 1 cursista indicou a necessidade de uma sala mais ampla para realizar as atividades; e, houve 37 elogios diretos relacionados à organização, temáticas e avanço no conhecimento, entre outros.

Assim, o Projeto de Extensão alcançou os objetivos propostos, avançando no conhecimento em relação à complexidade de atuação da gestão escolar e educacional na perspectiva da gestão democrática, entendida como um princípio norteador do trabalho docente. As atividades propostas trouxeram uma articulação tanto no que se refere à teoria e à prática quanto nos campos de ensino e pesquisa.

Além disso, pode-se notar a participação ativa dos acadêmicos envolvidos, os quais tiveram um avanço significativo na compreensão teórico-prática da gestão educacional, o que refletiu no desempenho na disciplina que a coordenadora do projeto ministra na unidade. Em relação às perspectivas de projetos futuros, elenca-se a necessidade de aprofundamento das seguintes temáticas: Educação Especial, Identidade e Inclusão e Formação Continuada. Também foi identificada a preferência pela realização de atividades de forma on-line e híbrida.

Considerações finais

A formação continuada desenvolvida junto aos diretores e gestores escolares em articulação com a Universidade pública fomenta a concepção sócio-histórica de formação continuada, a qual o projeto de extensão defendeu. Nele, buscou-se a formação voltada para a emancipação dos sujeitos, ou seja, por meio de um projeto coletivo e autorregulado que desenvolve uma continuidade entre formação inicial e continuada.

O projeto de extensão foi dedicado a compreender as discussões e ações práticas sobre a gestão escolar, dando destaque ao princípio da gestão democrática (GD), como um elemento fundamental para a melhoria da qualidade educacional. No decorrer do projeto, várias atividades foram planejadas e executadas, abordando membros da comunidade acadêmica e profissionais da educação.

O entendimento do conceito de participação como um importante pilar da GD foi essencial para a contextualização das discussões, destacando a importância da participação de todos os envolvidos no ambiente escolar, incluindo alunos, professores, famílias e a comunidade local. Sendo assim, a simples consulta aos indivíduos não garante uma participação consciente; há uma necessidade de promover um efetivo exercício da democracia nas instâncias colegiadas e na liderança escolar.

Os resultados adquiridos reforçam a ideia da finalidade da liderança democrática na gestão escolar, favorecendo o incentivo ao diálogo e a participação de todos os segmentos da comunidade educacional, além disso foi evidenciado a necessidade da construção de uma concepção de escola baseada na construção coletiva, onde a representação dos discentes desempenham um papel fundamental na promoção da GD.

Para além, indicou a vinculação entre a teoria e a prática para o desenvolvimento do ensino

-aprendizagem, sem sobreposição desta última e com o princípio do trabalho como categoria fundante do ser social (Gramsci, 2000). Sob este escopo teórico e princípio educativo, ressalta-se que a educação escolar pautada na teoria e prática traz uma consciência ampla e histórica aos acadêmicos, docentes e gestores escolares participantes da ação. Assim, entende-se, numa perspectiva gramsciana, que o conceito e o fato do trabalho (da atividade teórico-prática) é o princípio educativo imanente à escola, já que a ordem social e estatal (direitos e deveres) é introduzida e identificada na ordem natural pelo trabalho.

Conclui-se que a participação consciente e ativa de todos os envolvidos da comunidade escolar é de extrema relevância para o fortalecimento da GD, oferecendo sempre a melhoria da qualidade de educação e dos resultados educacionais obtidos. Este projeto auxiliou a desenvolver um debate sobre a importância da participação na gestão escolar e para instigar práticas mais inclusivas e democráticas no ambiente educacional.

Referências

- ANFOPE. Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação - ANFOPE. **Documento Final do X Encontro Nacional**. Brasília, 2000. Mimeo.
- BORDENAVE, J. **O que é participação**. 8.ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional**, LDB 9.496/1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 28 jan. 2023.
- CATANI, A. M.; GUTIERREZ, G. L. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA: N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998. p. 59-75.
- FLACH, S. F.; SAKATA, K. L. S. O princípio da gestão democrática na educação pública e sua efetivação no âmbito do sistema municipal de ensino de Ponta Grossa PR. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 32, n. 2, p. 549-569, maio/ago. 2016.
- FLACH, S. F.; SCHLESENER, A. H. Educação desinteressada e a análise de políticas educacionais. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, SP, v. 18, n. 3, p. 780-797, 2018.
- GRAMSCI, A. **Cadernos do Cárcere**. volume 2: Os Intelectuais. O Princípio Educativo. Jornalismo. Edição Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.
- GT AGENDA 2030. **VI Relatório Luz da Sociedade Civil da Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Recife: Gestos, 2022. Disponível em: https://brasilnaagenda2030.files.wordpress.com/2022/07/pt_rl_2022_final_web-1.pdf Acesso em: 26 abr. 2024.
- LIBÂNEO, J. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Alternativa, 2015.
- LIMA, L. C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018.
- MARACAJU. Prefeitura Municipal. Plano Municipal de Educação de Maracaju (2015-2025). PME. **Lei nº 1809, de 13 de maio de 2015**. Maracaju, 2015.
- MASSON, G. **Políticas de formação de professores: as influências do neopragmatismo da agenda pós-moderna**. 2009. 245 f. (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2009.
- MATO GROSSO DO SUL. Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (2014-2024). Lei nº 4.621, de 22 de dezembro de 2014. **Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul**, Campo Grande, MS, 26 dez. 2014. Disponível em: <https://www.sed.ms.gov.br/wp-content/uploads/2015/05/Plano-Estadual-de-Educa%C3%A7%C3%A3o-MS.pdf>. Acesso em: 11 out. 2024.
- ROSSI, A. J.; LUMERTZ, J.; PIRES, D. de O. As parcerias público-privadas na Educação Cerceando autonomia e gestão democrática. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 11, n. 21, p. 557-570, jul./dez. 2017.
- SAKATA, K. L. A qualidade educacional: da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável ao Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). **Jornal de Políticas Educacionais**, [S.l.], v. 14, dez. 2020.

SAKATA, K. L. **Análise da Atuação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) na Gestão Educacional Municipal do Brasil**. 2022. 322f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2022.

SAKATA, K. L. S. **Programa Gestão para a aprendizagem: a atuação da Fundação Lemann nas políticas de formação em redes municipais de educação**. 2018. 204 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Irati, PR, 2018.

SAKATA, K. L. S.; SCAFF, E. A. S. Eleição para diretores e diretoras das escolas municipais de Ponta Grossa PR: Análise da estratégia 19.2 do Plano Municipal de Educação. **Revista Educação & Emancipação**, v.14, n.1, p. 215-236, 2021.

SANTOS, A.P.; PRSYBYCIEM, M.M.; BONEZ, J. Desafios na gestão escolar: liderança em discussão. **Educação em Perspectiva**, Viçosa, MG, v.11, p. 16, e. 020040, 2020.

SANTOS, N. O. B.; GASPARIN, J. L. formação de professores na perspectiva histórico-crítica. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – EDUCERE, 10., 2011, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: [s.n.], 2011.

SCAFF, E. A. S.; SOUZA, K. R.; PAXE, I. Implicações da Nova Gestão Pública para a Educação: Análise Comparativa entre Brasil e Angola. **Archivos analíticos de políticas educativas/Education Policy analysis archives**, v. 26, p. 1-32, 2018.

XIMENES, S. B. **Padrão de qualidade do ensino: desafios institucionais e base para a construção de uma teoria jurídica**. São Paulo, 2014. 428f. Tese (Doutorado em Direito) - Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.