



# PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL COM FOCO NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO  
CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E  
PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
EDUCAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**Maria Aparecida Nobre Santana  
Nonato Assis de Miranda**

**PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL COM FOCO  
NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR  
DEMOCRÁTICA**

**PRODUTO EDUCACIONAL**

**São Caetano do Sul  
2021**

Autorizamos, para fins de estudo e de pesquisa, a reprodução e a divulgação total ou parcial deste trabalho, em meio convencional ou eletrônico, desde que a fonte seja citada.

### **Imagens**

Adaptadas de Shutterstock.

SANTANA, Maria Aparecida Nobre; MIRANDA, Nonato Assis de.

Plano de Ação Educacional com foco na implementação da Gestão Escola Democrática / Maria Aparecida Nobre Santana - orientador Nonato Assis de Miranda. – São Caetano do Sul,

2021. 30 fls.

ISBN 978-65-00-17701-5

Produto Educacional (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2021.

1 Formação de gestores. 2 Gestão escolar 3 Plano de Ação. 4 Produto Educacional. 5 Gestão escolar democrática. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2021.



# Introdução

---

O Mestrado Profissional (MP) em Educação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) prevê, ao término do curso, a elaboração do Trabalho Final (dissertação) que é o relatório da pesquisa, mas embora esse documento atenda as determinações legais no que tange aos produtos, a USCS optou por desenvolver um segundo produto tendo como ponto de partida os resultados empíricos da pesquisa. Dentre outras intenções, este produto busca estabelecer uma relação entre o pesquisador e os atores do ambiente investigado de modo mais efetivo, assim como constituir-se numa espécie de contrapartida para com os gestores escolares sejam eles participantes da pesquisa ou não. O produto educacional pode ser apresentado em diferentes formatos, tais como projetos técnicos, publicações tecnológicas; desenvolvimento de aplicativos, de materiais didáticos e instrucionais e de produtos, processos e técnicas; produção de programas de mídia, editoria, composições, concertos, relatórios finais de pesquisa, softwares, estudos de caso, dentre outros (BRASIL, 2009).

Tendo isso em mente, assim como considerando os resultados obtidos da pesquisa intitulada “Gestão democrática na escola pública paulista: possibilidades e desafios no seu processo de construção” estamos propondo um protótipo de “Plano de Ação Educacional” com foco na implementação da gestão escolar democrática. A ideia não é trazer uma cartilha que deverá ser empregada no cotidiano escolar por parte dos gestores e demais educadores, ao contrário, pretendemos sugerir um conjunto de ações que esses profissionais poderão fazer uso delas no âmbito da escola, especialmente, por aqueles que defendem princípios democráticos.

O objetivo deste Produto Educacional é, portanto, subsidiar os diretores de escola e suas equipes na proposição de temas inerentes à gestão escolar democrática com ênfase na garantia do acesso e da permanência do estudante na escola, assim como na implementação da participação das comunidades escolar e local no processo decisório da escola numa perspectiva de parceria e não de interferência no fazer escolar. Esclarecemos que embora sejamos defensores da participação das comunidades no processo decisório da escola, temos ciência de que existe uma fronteira que separa a atuação dos diferentes atores nesse processo, assim como acreditamos que a natureza e as competências dos professores e demais profissionais da educação não podem ser desconsiderados nesse processo da sua formação e a autoridade inerente à função que ocupam, especialmente no que diz respeito às decisões inerentes à implementação do currículo escolar. Noutras palavras, nosso entendimento é que a participação da comunidade escolar e

local no processo decisório é fundamental para a implementação da gestão escolar democrática, mas é necessário que se reconheça a competência dos professores para tomada de decisão, dentre outros assuntos, sobre a escolha do livro didático, dos procedimentos pedagógicos, do processo avaliativo, por exemplo.

Com relação à gestão escolar democrática, de modo sintético, podemos afirmar que as discussões sobre esse assunto não é algo tão recente no país, pois essa temática está presente nos corações de muitos educadores e militantes da causa por longa data. Todavia, de modo mais efetivo, no Brasil, a concepção de uma escola democrática ganhou força a partir da segunda metade dos anos de 1980 com o processo de redemocratização do país.

A partir de então, o que era uma ambição de intelectuais e de pessoas engajadas politicamente tornou-se o senso comum no cenário educação nacional. Aliás, foi nesse ambiente efervescente que na década seguinte foi promulgada a lei de Diretrizes e Bases da educação (LDB), Lei nº 9.394/1996 que trouxe 11 princípios fundamentais, mas com a aprovação da Lei 12.796/13 surge mais um para complementar esse conjunto, dos quais destacamos alguns que têm correlação direta com a escola democrática. São eles: a) igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; b) liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; c) pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; d) respeito à liberdade e apreço à tolerância; e) gestão democrática do ensino público e; f) consideração com a diversidade étnico-racial (BRASIL, 2013). Não que os demais princípios não sejam inerentes aos princípios da gestão escolar democrática, mas esses, no nosso entendimento, são protagonistas nesse processo.

Noutras palavras, podemos afirmar que a gestão democrática se constitui numa luta da sociedade e das escolas, onde educadores e movimentos sociais organizados buscam por um projeto de educação pública de qualidade. Não obstante, a despeito de essa nova forma de pensar a administração da escola seja fruto da conquista da sociedade civil e dos educadores, o que se observa é que o uso do termo gestão, assim como da expressão gestão democrática corriqueiramente “[...] está impregnado de imprecisões e obscuridade, a ponto de servirem para designar realidades diversas.” (FREITAS, 2007, p. 502).

A utilização desses termos surge com o intuito de superar uma possível abordagem restrita da expressão “administração escolar”, sendo constituída pelos movimentos realizados à época da abertura política do país, que passaram a disseminar novos conceitos e valores relacionados, especialmente, à autonomia escolar e à participação da comunidade na

escola. Desse modo, o termo gestão é considerado mais amplo, por sugerir participação e presença da política na escola.

Por essa e outras razões, faremos a proposição de pesquisas acadêmicas, artigos científicos, documentos, dentre outras fontes para que os gestores possam se apropriar mais sobre a gestão escolar democrática. Nossa expectativa é que este produto (Plano de Ação Educacional) não se resuma à utilização de conhecimentos de modo pragmático e reducionista (CEVALLOS, 2011), mas que se constitua em momentos de reflexão da ação e sobre a ação gestora com foco no desenvolvimento da competência para a implementação da gestão escolar democrática.

## **PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL**

Um plano de ação educação ou simplesmente um plano de ação (PA) é uma forma organizada e planejada pautada numa metodologia definida para definir metas e objetivos, assim como as atividades que serão realizadas. Ademais, um PA aponta os responsáveis pelo desenvolvimento de cada atividade, assim como pelo monitoramento de um determinado projeto com vistas à majoração dos resultados.

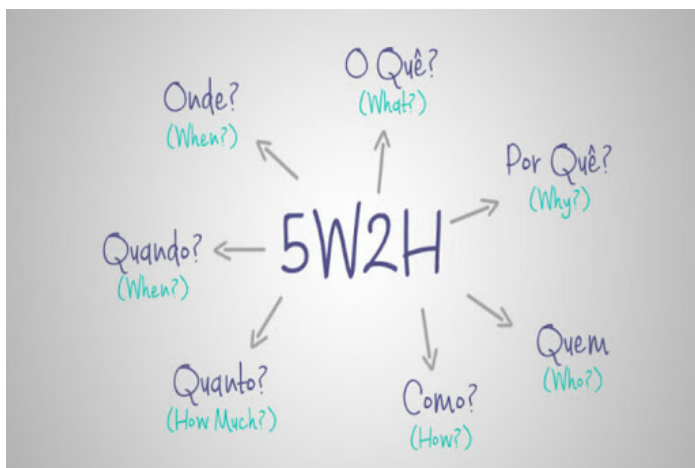
Dentre as metodologias para se implantar um PA destacamos o sistema 5W2H que é uma ferramenta muito versátil que pode ser utilizada tanto para investigar e identificar problemas, assim como para realizar o planejamento de um projeto ou até mesmo para traçar um PA. É oportuno sinalizar que o 5W2H é um mnemônico<sup>1</sup> que sugere sete perguntas chave que deverão ser respondidas no momento de compreender um problema ou traçar um PA. Cinco dessas perguntas começam com a letra “W” e 2 começam com a letra “H”, por isso o termo 5W2H (RIBAS, sd).

Mas o que exatamente significa esse mnemônico 5W2H? São iniciais de palavras em inglês (Fig. 1) que são empregadas durante um processo de *brainstorming* buscando identificar um problema. Contudo, a despeito de essa ferramenta genérica poder ser aplicada a diversos segmentos, quando aplicada no campo educacional sofre uma pequena adaptação. Isso se torna necessário em face das especificidades da educação e por essa razão tem a origem do termo 5W2H Educacional.

---

<sup>1</sup>Mnemônico é um conjunto de técnicas utilizadas para auxiliar o processo de memorização. Consiste na elaboração de suportes como os esquemas, gráficos, símbolos, palavras ou frases relacionadas com o assunto que se pretende memorizar. Neste caso (5W2H) são as iniciais de cada palavras.

Figura 1: Mnemônico 5W2H



Fonte: blog.zocprint.com.br. Acesso em: 10 fev. 2021

Nos últimos anos, a gestão educacional e escolar passou a fazer uso do planejamento estratégico de modo mais efetivo a despeito de críticas por parte de educadores, notadamente, aqueles com visão mais crítica sobre o fenômeno educativo. A despeito de compreendermos os motivos dessas críticas, assim como respeitarmos os diferentes pontos de vista sobre o assunto, nosso entendimento é que a introdução do planejamento estratégico escolar para as instituições de ensino, respeitando-se as especificidades da educação é fundamental. Seu emprego pode ocorrer tanto sob a ótica da educação em termos mais abrangentes quanto da gestão. Esse ponto de vista está pautado no entendimento de que a demanda da sociedade por educação de qualidade que também é um assunto polêmico exige, cada vez mais, melhores práticas de gestão no âmbito educacional. Ademais, consideramos que um bom planejamento estratégico tende a elevar as escolas a um novo patamar na sociedade.

O emprego do planejamento estratégico na educação deu-se porque não há como pensar um assunto dessa magnitude com base no imprevisto, principalmente, no âmbito da gestão. Não obstante, apesar a estratégia ter sua origem antiga, seu emprego no mundo corporativo é, historicamente, recente.

A estratégia em si originou-se no século XI a. C., na China antiga, inicialmente desenvolvida por generais em estratégias militares (SANTOS *et al*, 2016). No início do século XX, com o advento da Administração Científica, o termo estratégia começa a ganhar corpo e novos sentidos, assim como o emprego da ferramenta 5W2H. Não obstante, os conceitos teóricos acerca



do planejamento estratégico só vieram a se consolidar a partir da década de 1960 (MATOS; VENÂNCIO; DUTRA, 2014).

Dentre outros estudiosos que investigaram o assunto, recorremos a Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) para quem, estratégia é um “[...] padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente [...]”. Com relação ao planejamento estratégico em si, Estrada e Almeida (2007) o consideram que ele foi aperfeiçoado ao longo dos últimos anos; contudo, ainda possui deficiências, principalmente no momento de ser implantado (SANTOS *et al*, 2016).

Por essa e outras razões, não existe um conceito único para planejamento estratégico, Drucker (2008), por exemplo, advoga que o planejamento estratégico é um processo organizado, sistemático, contínuo e com a capacidade de prever o futuro. Fontes Filho (2006), por sua vez, considera que o planejamento estratégico possibilita o estabelecimento de um rumo a ser seguido pela organização. Noutras palavras, o planejamento estratégico é um processo em que há a necessidade da tomada de decisão sem ter conhecimento do futuro. Ademais, para a tomada de decisão ser bem-sucedida, é fundamental considerar cada ambiente específico, pois a formulação da estratégia pode ocorrer tanto de forma determinada quanto emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; MATOS; VENÂNCIO; DUTRA, 2014).

### **O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL COM FOCO EM RESULTADOS**

O emprego do planejamento estratégico, assim como da ferramenta 5W2H Educacional é algo relativamente simples. A seguir propomos um quadro que o gestor escolar poderá utilizar durante a aplicação da ferramenta.

Assim, considerando um problema a ser resolvido ou um projeto a ser planejado, passe por cada um dos sete elementos do 5W2H fazendo perguntas conforme sugerido no quadro apresentado, a seguir tomando como exemplo didático o baixo desempenho da escola no Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (IDESP):

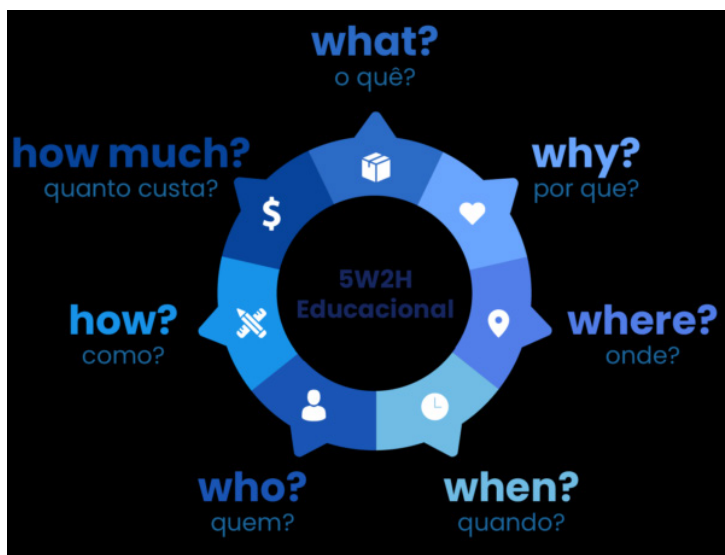
5W2H educacional	Descrição	Possíveis perguntas
What (O quê)	Descrição do problema ou atividade tomando como referência o baixo desempenho da escola no Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (IDESP)	O que ocorreu? Por que a escola não conseguiu alcançar sua meta este ano? O que precisamos fazer alcançá-la?
Who (Quem)	Descrição dos envolvidos (gestores e professores)	Quem está envolvido diretamente com a gestão das metas escolares? Quem identificou o problema do baixo desempenho? Quem é responsável pela formação docente? Quem
Where (Onde)	Descrição dos locais onde o problema ou projeto acontecem	Quais níveis de ensino estão com as maiores defasagens de aprendizagem: Ensino Fundamental ou Ensino Médio? Quais as séries/anos têm apresentado maior dificuldade?
When (Quando)	Descrição da duração, do tempo, da frequência	Em que momento do ano letivo os estudantes apresentam maiores problemas de assimilação dos conteúdos? Desde quando isso vem ocorrendo? Com que frequência deixa de cumprir as metas do Idesp?
How (Como)	Descrição da forma como foi feito ( <i>modus operandi</i> )	De que forma o currículo é trabalho com foco no cumprimento de metas educacionais? Como os professores são formados para implementar o currículo?
How much/many (Quanto ou quantos)	Descrição quantificável e mensurável do problema ou atividade	Quantos pontos percentuais a escola precisa subir para alcançar sua meta? Quantos profissionais devem focar neste projeto?
Why (Por quê)	Descrição do motivo (causas)	Por que não alcançar o Idesp é um problema para a escola? Qual o propósito de alcançar as metas do Idesp?

Fonte: elaboração dos autores (2021)

Conforme se observa o 5W2H Educacional (Fig. 2) é uma ferramenta de gestão que aborda as principais perguntas a serem realizadas e, principalmente, respondidas durante o planejamento e execução de qualquer atividade com foco na melhoria de resultados educacionais. Por meio de sua utilização é possível diminuir a incerteza, aumentar a produtividade e criar planos de ação orientados a resultados concretos.

Em síntese, a gestão da escola não pode mais pautar-se no acaso, no imprevisto, planejar faz parte desse processo. Além disso, buscar ferramentas que auxiliem a execução das ações e atividades da escola, é uma realidade que não pode ser ignorada. Nesse sentido, a ferramenta 5W2H Educacional é uma opção que poderá subsidiar o trabalho do gestor.

Figura 2: 5W2H Educacional



Fonte: <https://rubeus.com.br/blog/5w2h-educacional/>. Acesso em: 07 fev. 2021.

Partindo-se do pressuposto de que este Plano de Ação Educacional (PAE) tem como foco a implementação da gestão escolar democrática, assim como a participação da comunidade escolar e local no processo decisório da escola, é fundamental que o emprego desta ferramenta se faça com a participação de diferentes atores da comunidade não somente a equipe escolar. A apresentação e análise de resultados educacionais, assim como a definição de metas anuais pode se constituir por meio de práticas de gestão pautadas em princípios democráticos, conforme pudemos constatar nos depoimentos dos participantes da pesquisa que deu origem a este PAE.

Consideramos que a participação da comunidade escolar e local no processo decisório da escola é condição para a consolidação da gestão democrática. Todavia, Paro (2016) adverte que um dos maiores obstáculos à transformação e ao estabelecimento de um sistema realmente democrático na escola nos últimos anos tem sido o diretor que se coloca ou é colocado como autoridade última no interior nessa instituição, apesar do discurso de gestão democrática. Para perspectiva desse autor:

Essa regra, astutamente mantida pelo Estado, confere um caráter autoritário ao diretor, na medida em que estabelece uma hierarquia na qual ele deve ser o chefe de quem emanam todas as ordens na instituição escolar; leva a dividir os diversos setores no interior da escola, contribuindo para que se forme uma imagem negativa da pessoa do diretor, a qual é confundida com o próprio cargo; faz com que o diretor tendencialmente busque os interesses dos dominantes em oposição aos interesses dos dominados; e confere uma aparência de poder ao diretor que em nada corresponde à realidade concreta. É preciso, pois, começar por lutar contra esse papel do diretor (não, entretanto, contra a pessoa do diretor) (PARO, 2016, p.16).

Concordamos que essa estrutura é contraditória no âmbito da gestão escolar democrática, mas não há como colocar o diretor como o vilão desse processo, pois ele é o responsável pela escola, mesmo sendo ele um preposto do Estado, sua prática profissional pode ser pautada em princípios democráticos. A escola é uma organização social, mas também jurídica e, por esse motivo carece de um responsável que responda por ela e é aí que surge a figura do diretor. Assim, a imagem do diretor será negativa ou positiva a depender da forma como ele conduzirá a gestão da escola, assim como liderar os processos e pessoas que fazem parte desse ambiente.

Para proceder à elaboração de um PAE, o gestor escolar precisa conhecer em profundidade sua realidade. Portanto, na proposição deste documento, sugerimos:

- a. fazer uma breve apresentação da escola, revelando suas principais características;
- b. descrever os objetivos da escola, considerando as políticas educacionais inerentes ao sistema da qual faz parte, bem como sua clientela e seu Projeto Político-Pedagógico;

- c. descrever objetivamente as linhas gerais do Projeto Político-Pedagógico da escola;
- d. explicitar os indicadores, considerando as seguintes dimensões: gestão de resultados educacionais; gestão participativa/democrática; gestão pedagógica; gestão de pessoas; gestão administrativa; e gestão do ambiente e da cultura escolar;
- e. identificar os principais problemas e desafios com vistas ao cumprimento de metas previamente definidas;
- f. definir metas, considerando as dimensões propostas, bem como o Quadro apresentado a seguir:

Indicadores	A escola que temos atualmente		A escola que pretendemos	O que vamos fazer - ações (curto, médio e longo prazo)
	Potencialidades	Dificuldades		
1. Gestão participativa/ democrática				
2. Gestão Pedagógica				
3. Gestão Pessoas				
4. Participação dos pais nas reuniões da escola				
5. Comunicação da escola com a comunidade				
6. Evasão e abandono escolar				
7. Comprometimento dos professores com a implementação do currículo				

Fonte: Elaboração dos autores (2021).

Em termos mais abrangentes, um PA traça metas de curto, médio e longo prazo. As metas representam os objetivos a serem atingidos quantitativamente, ou seja, trata-se do percentual de cada ação. Por exemplo: reduzir a taxa de abandono de 8,3% para 3% neste ano letivo.

Não obstante, considerando-se que nem todos os elementos são mensuráveis, quando a meta não for quantitativa, o diretor deverá preencher que não há previsão de percentual para aquela ação. É preciso, então:

- g. descrever as ações necessárias para a solução dos problemas diagnosticados;
- h. definir recursos necessários, considerando-se a realidade da escola e do sistema do qual a escola é parte integrante

Ao tomar essa decisão, o gestor precisa levar em consideração que, no processo de realização das ações previstas no PAE, a escola deve estar atenta aos recursos necessários à sua implementação. Muitas vezes, ótimos planos são idealizados, mas os recursos não são viabilizados e, por conta disso, acabam não obtendo o resultado esperado.

- i. definir o cronograma do PAE, a fim de determinar o início e o término de cada ação, bem como sua efetividade durante o ano letivo, considerando a sugestão apresentada a seguir:

	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Ação 1										
Ação 2										
Ação 3										

Fonte: Elaborado pelos autores para fins de pesquisa.

- j. definir os envolvidos em cada ação (diretor, vice-diretor, professores, alunos, funcionários, pais etc.); contudo, quando o responsável for um professor ou aluno, por exemplo, deve-se nomeá-lo, pois este será o líder e a pessoa de quem o gestor cobrará resultados;
- k. monitorar, com frequência, o cumprimento das ações propostas no PAE. Para tanto, sugerem-se reuniões bimestrais envolvendo os responsáveis pelos diferentes segmentos das ações, de modo que, no caso do não cumprimento de metas parciais, deve-se propor ações complementares ou corretivas.

Considerando-se os resultados obtidos nesta pesquisa e o que se intenciona com esse PAE, que tem como foco na implementação da gestão escolar democrática com ênfase na garantia da permanência do estudante na escola e a participação da comunidade no processo decisório, serão

propostos, a seguir, temas que poderão servir de referência para o início de um trabalho voltado à escola democrática. Além da temática, serão indicadas leituras e uma filmografia.

### **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: FORMAÇÃO CONTINUADA NA ESCOLA**

A gestão escolar democrática está intimamente relacionada ao compromisso social e político com os interesses reais da classe dos trabalhadores, isto é, superando as contradições da educação institucionalizada, que visa manter a dualidade social através da escola (HORA, 2010). Assim, construir uma gestão democrática demanda a construção de uma nova escola que, apesar de estar inserida no sistema capitalista e ser influenciada diretamente por todas as questões políticas, econômicas e sociais que emanam deste, busca através do seu trabalho administrativo e pedagógico, considerando-os indissociáveis, contribuir para a transformação desta sociedade e para a emancipação de educadores e estudantes.

Para dar conta desta empreita, o gestor pode implementar a formação continuada dos professores incluindo temas inerentes à escola democrática nas pautas formativas. É sabido que na Secretaria da Educação de São Paulo (SEDUC), as pautas formativas tem sido direcionadas pelo órgão central, mas ainda assim o gestor poderá buscar meios para propor essa temática que de alguma forma faz parte das políticas educacionais da SEDUC.

A título de sugestão, apresentamos a seguir alguns artigos que poderão ser utilizados pelo gestor ou pelo Professor Coordenador para focalizar a gestão escolar democrática nas pautas formativas no ambiente escolar.

- a. **Gestão Democrática Escolar: Conquistas e Desafios em uma Escola Pública de Pernambuco.** Autores: Natália Maria da Silva, José de Lima Albuquerque, Rodolfo Araújo de Moraes Filho, João Moraes de Sousa e Giovanni Giuseppe da Nobrega Marinho. Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, v.14 N. 53, p. 661-667, dezembro/2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2893/4532>. Acesso em: 09 fev. 2021.

O artigo tem como objetivo geral investigar a presença da gestão democrática na escola de Referência em Ensino Médio Don Vieira, Nazaré da Mata (PE), analisando as conquistas e desafios.

- b. Gestão democrática na educação básica: como anda?** Autores: Marta Macedo Matos de Araújo, Giselle Damasceno da Silva de Souza e Pollyanna Cristina Lima Veiga. *Políticas Públicas, Educação e Diversidade: Uma Compreensão Científica do Real*, p. 573-579. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.org/articles/200901507.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2021.

O artigo objetivou buscar uma fundamentação teórica sobre o princípio da gestão democrática para a educação brasileira, bem como destacar sua importância para o desenvolvimento da educação básica, considerando a problemática existente no que concerne a efetivação da gestão democrática.

- c. A Gestão Democrática da Educação como condicionante de uma Educação com Qualidade.** Autores: Elaine de Oliveira Barbosa e Luíz Alberto Ribeiro Rodrigues. *Braz. J. of Develop.*, Curitiba, v. 6, n.12, p. 99575-99582, dec. 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/21845>. Acesso em: 09 fev. 2021.

Este trabalho tem como objetivo refletir sobre de que forma a gestão democrática contribui com a construção de uma educação com qualidade social. A análise partirá do pressuposto de que a gestão democrática é uma condição para que a qualidade social na educação seja alcançada, considerando, para tanto, a função social desta, assim como os seus objetivos, e o papel imprescindível da participação neste processo.

- d. Gestão escolar, planejamento e projeto político pedagógico:** práticas e concepções. Autor: Jucenilton Alves dos Santos. *Revista Aproximação — volume 02. número 05. — Out/Nov/Dez 2020*. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/aproximacao/article/view/6445/4634>. Acesso em: 08 fev. 2021.

Neste artigo intitulado, *Gestão escolar, planejamento e projeto político pedagógico: práticas e concepções*, partiu da necessidade de se desenhar um instrumento norteador das práticas educativas, funcionamento e organização da unidade escolar, com a participação de todos os seus segmentos que a compõe.

- e. Gestão escolar: a democratização participativa para conquista da cidadania.** Autor: Marcel Pereira Pordeus, Anais do VII Congresso Nacional de Educação, 15 a 17/10/2020, Maceió-AL. Disponível em: [https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO\\_EV140\\_MD1\\_SA3\\_ID6310\\_01092020113803.pdf](https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_SA3_ID6310_01092020113803.pdf). Acesso em: 09 fev. 2021.



Neste artigo que que focaliza a democratização participativa para a conquista da cidadania no contexto da gestão escolar, o autor postula que a participação é o melhor meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de toda a comunidade escolar na tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

### **PESQUISAS ACADÊMICAS: APROFUNDAMENTO DE ESTUDOS**

Além dos artigos indicados, salientamos que existe uma produção acadêmica consistente sobre o assunto a qual é indicada para professores e gestores que buscam um aprofundamento teórico sobre o tema. Evidentemente que toda escolha é subjetiva, portanto, essas indicações refletem um pouco as nossas concepções sobre o assunto. Desse modo, além dessas indicações existem bases de teses e dissertações que podem ser consultadas como como é o caso da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), que integra os sistemas de informação de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa do Brasil, e também estimula o registro e a publicação de teses e dissertações em meio eletrônico (<https://bdtb.ibict.br/vufind/>) ou de modo mais direto nas bibliotecas das Universidade como é o caso da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo-USP (<https://www.theses.usp.br/>), por exemplo.

A seguir, apresentamos alguns trabalhos que versam sobre o assunto os quais estão listados em ordem cronológica, assim como destacamos os principais objetivos de cada pesquisa e uma breve descrição sobre seus resultados. Todavia, é uma visão panorâmica sobre as pesquisas que não substituem a leitura e análise de todos aqueles que querem conhecer um pouco mais sobre o assunto. É oportuno sinalizar que este tipo de produção é mais voltada para a formação dos gestores em si e não para uma formação continuada em razão das características físicas deste tipo de produção.

Ericeira (2015) empreendeu um estudo denominado **Colegiado escolar: espaço democrático nas escolas do ensino médio da rede pública estadual em São Luís do Maranhão - 2007 a 2010**. Esta pesquisa resultou de um estudo sobre gestão democrática na escola pública. Com base nos achados da pesquisa, o autor afirma que que no transcorrer dos anos as experiências dos Colegiados foram se consolidando com a ampliação da participação da comunidade escolar na definição dos propósitos das escolas, e a democratização do poder que antes era centralizado na figura do Diretor.

Aquino (2016), por meio da dissertação **“avaliando o conselho escolar nas escolas de ensino médio no município de Natal/RN”** avaliou a

contribuição dos Conselhos Escolares para a aprendizagem dos alunos das escolas estaduais de ensino médio do município de Natal. Para tanto, fundamentou sua pesquisa na “Teoria Democrática” tendo como foco de observação e análise as vertentes representativa e participativa e o conhecimento empírico dos conselhos como instrumento de participação.

Perin (2017) desenvolveu uma pesquisa de natureza qualitativa que teve como título **“Uma pedagogia das possibilidades: gestão colaborativa, práticas educativas e organização curricular”**. A pesquisa foi empreendida com o intento de compreender os limites e as possibilidades referentes à gestão colaborativa na Escola Estadual de Ensino Médio Joceli Corrêa, localizada no município de Jóia/RS, com vistas à qualificação das práticas pedagógicas no Ensino Médio. Dentre seus achados, a autora afirma que “uma das possibilidades que a gestão colaborativa tem oportunizado e pode fortalecer ainda mais é a participação ativa, o desenvolvimento de processos de observação, análise, crítica, classificação, escolha de caminhos, exercitando poder sobre o processo educacional e de como se aprende.”

Em face aos resultados encontrados, a autora considera que “se torna importante dinamizar os preceitos e as prioridades do Projeto Político-Pedagógico da Escola, considerando um processo de planificação estratégica ao desenvolvimento curricular, representando a possibilidade de mudar o contexto, as práticas escolares e as concepções dos sujeitos que as realizam.

A tese desenvolvida Freitas (2019) que teve como título **“O efeito da gestão democrática na escola estadual de ensino médio professor João Bento da Costa do município de Porto Velho entre os anos de 2011 a 2017: um estudo de caso”** tem como objetivo verificar se a implementação da gestão democrática está atendendo às reivindicações da comunidade escolar (alunos, professores e técnicos), e se a gestão produz resultados positivos nos índices de desempenho da escola. Além disso, o autor analisou os efeitos da nova forma de política pública educacional no desempenho dos alunos egressos da escola, no período da implementação em 2011 até 2017.

Acácio (2019) desenvolveu uma dissertação intitulada **“Desafios e propostas para a implementação de uma gestão democrática dos recursos financeiros em uma escola estadual do município de Pentecoste – CE”** com a intenção de discutir como democratizar a gestão financeira na Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabela José Ribeiro Guimarães, do município de Pentecoste, no Ceará, e abrange o período de 2013 a 2017. Para a análise dos dados coletados, a autora tomou como referência quatro características da gestão escolar democrática: 1) Acesso à informação e à transparência; 2) Participação; 3) Autonomia; e 4) Existência e funcionamento de organismos colegiados. O principal achado da pesquisa é que há necessidade

de uma maior democratização dos atos de gestão na dimensão financeira da escola investigada.

Por fim, Silva (2020) com a dissertação intitulada “**A questão dos conselhos escolares da escola pública brasileira**” examinou dezoito trabalhos acadêmicos (teses e dissertações) que versam sobre os conselhos escolares tendo como pressuposto o entendimento de que “os membros colegiados, na sua generalidade, não conhecem as atribuições que lhes são próprias e não exercem a efetiva participação nos Conselhos Escolares”, assim como considerando que esses colegiados “visam a garantia de um processo de melhoria da educação, a qual se propõe à formação de cidadãos, por meio da participação de toda a comunidade escolar e local, recorrendo ao processo político.” Todavia, após uma análise cuidadosa dos resultados apontados nesses trabalhos inferiu que “a análise dos trabalhos demonstra que a participação nos conselhos não se concretizou, devido à ausência do *ethos* de participação político-social.” (SILVA, 2020, p. 5).

### FILMOGRAFIA

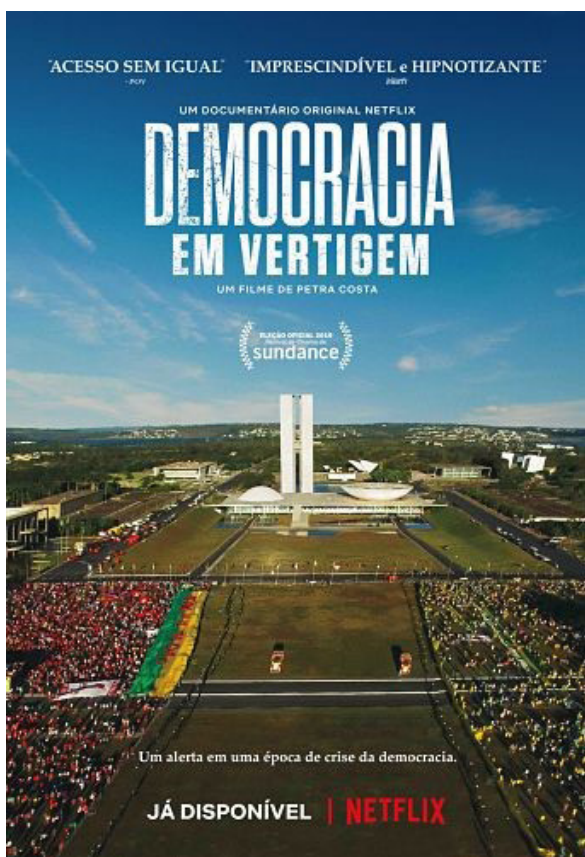
Muito provavelmente não existem filmes que versam sobre a gestão democrática em si, mas há um volume considerável de produções focalizando a democracia que poderão servir de reflexão sobre o assunto. Ademais, não é raro, atualmente, assistirmos na TV algum tipo de conteúdo relacionado à democracia e as ameaças potenciais que ele tem sofrido. Esse fenômeno tem a ver, inclusive, com a forma que as produções audiovisuais respondem aos temas do cotidiano.

Para se ter uma ideia melhor sobre isso, uma pesquisa realizada pelo Departamento de Ciência Política da Universidade de São Paulo (USP) mostra que, em 2006, cerca de 26% dos brasileiros não sabiam do que se tratava a democracia. Um estudo mais recente, de 2019, realizado pela Latinobarómetro, mostra que, entre todos os países da América Latina, o Brasil é o que menos confia no sistema democrático.

Serão indicados, a seguir, alguns filmes que poderão ser utilizados na formação continuada de professores com ênfase no tema norteador deste plano de ação. Estes filmes/documentários poderão ser utilizados também durante a formação continuada de professores e gestores.

## Democracia em Vertigem (2019)

Dirigido por Petra Costa, o filme chegou a ser listado pelo *New York Times* como uma das melhores produções do ano passado (2020), sendo indicado ao Oscar de Melhor Documentário. Ele acompanha o processo de impeachment da ex-presidente do Brasil Dilma Rousseff, analisando a configuração em desenvolvimento de um país polarizado e dividido.



Fonte: [encurtador.com.br/cgrU4](http://encurtador.com.br/cgrU4). Acesso em: 06 fev. 2021.

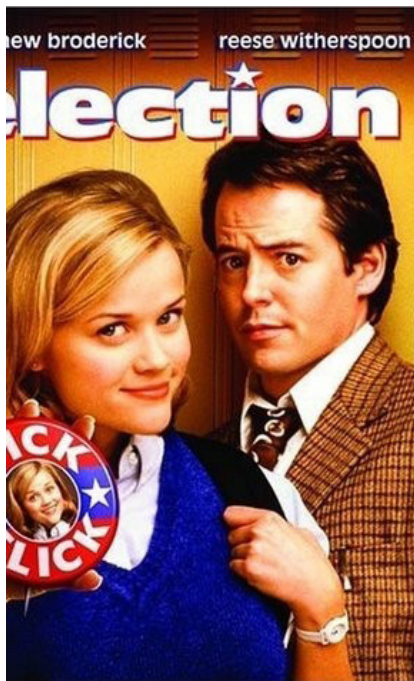
## Eleição (1999)

Neste filme de comédia do final do ano de 1990 que foi indicada para o Oscar de Melhor Roteiro Adaptado, Reese Witherspoon, que interpreta a protagonista do filme, foi nomeada ao Globo de Ouro na categoria de Melhor

Atriz. Para saber mais sobre o filme, a seguir, descrevemos uma sinopse do filme que foi desenvolvida pelo Adorocinema.

Jim McAllister (Matthew Broderick) é um professor popular e conselheiro de Conselho Estudantil, que adora ser importante nas vidas dos seus estudantes. Ele recebeu o prêmio de “O Professor do Ano” três vezes, durante os 12 anos em que trabalha na George Washington Carver High, mas está a ponto de colocar sua carreira e reputação em jogo. Com uma eleição para presidente do Conselho Estudantil. Tracy Flick (Reese Witherspoon) é uma aluna que superou todas as expectativas na escola, sendo também a única que teve um caso com um professor, Dave Novotny (Mark Harelik), que resultou na sua demissão e divórcio. Tracy é inquietantemente ambiciosa e trata a escola secundária como o primeiro passo de uma estratégia de carreira para toda a vida. Ocupada com clubes, comitês e musicais na escola, ela está pronta para sua maior glória: a presidência do Conselho Estudantil. Ser eleita deveria ser uma brincadeira, já que ninguém está concorrendo contra ela, mas Jim decide que ela deve ser impedida em parte para estabelecer uma eleição mais democrática e em parte para satisfazer um pouco de raiva pessoal que sente por Tracy. Assim, convence Paul Metzler (Chris Klein) a se candidatar também para presidente do Conselho Estudantil. Paul foi um grande jogador de futebol americano que sofreu uma fratura que talvez o impossibilite de jogar o resto da vida, mas sua popularidade é enorme e ameaça as chances de Tracy.

A competição dos dois ganha outro candidato, quando Tammy Metzler (Jessica Campbell), a irmã mais nova de Paul, entra na disputa como um candidato insurgente, que constrói a plataforma dizendo que vai abolir o Conselho Estudantil completamente. Mas na verdade Tammy, que é lésbica, queria se vingar do irmão, que passou a namorar Lisa (Frankie Ingrassia), a garota que ela queria para si. A competição cresce inicialmente com argumentos que dizem o que é certo e errado, mas progressivamente sai do controle, atingindo a vida de Jim dentro e fora do colégio.



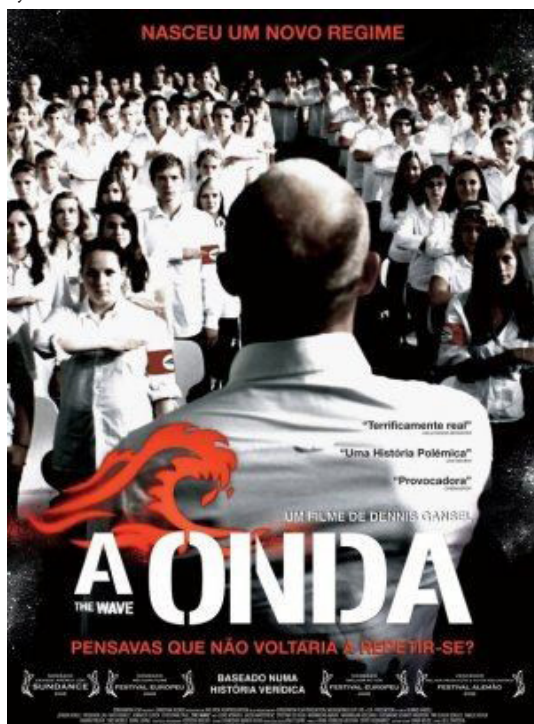
Fonte: filmou.com. Acesso em: 07 fev. 2021.

De modo sintético, o filme trata, de fato, de eleições em uma escola pública no interior de uma cidade dos Estados Unidos. Criando um paralelo com o sistema democrático governamental, a produção aborda o voto direto e secreto, além da competição desleal entre candidatos de maneira lúdica, leve e didática. Por essa e outras razões, ele pode ser utilizado para tratar de democracia.

### **A onda (2008)**

Em uma escola da Alemanha, alunos têm de escolher entre duas disciplinas eletivas, uma sobre anarquia e a outra sobre autocracia. O professor Rainer Wenger (Jürgen Vogel) é colocado para dar aulas sobre autocracia, mesmo sendo contra sua vontade. Após alguns minutos da primeira aula, ele decide, para exemplificar melhor aos alunos, formar um governo fascista dentro da sala de aula. Eles dão o nome de “A Onda” ao movimento, e escolhem um uniforme e até mesmo uma saudação. Só que o professor acaba perdendo o controle da situação, e os alunos começam a propagar “A Onda” pela cidade, tornando o projeto da escola um movimento real. Quando as

coisas começam a ficar sérias e fanáticas demais, Wenger tenta acabar com “A Onda”, mas aí já é tarde demais.



Fonte: <http://www.adorocinema.com/filmes/filme-134390/> Acesso em: 08 fev. 2021.

O filme é inspirado em uma história real, contada no livro *A Onda*, do autor Todd Strasser. A história chegou a ganhar uma série inspirada no enredo, intitulada *Nós somos a Onda*; este filme encontra-se disponível no Netflix.

### What is Democracy? (2019)

*O que é democracia?* é um documentário de 2018 escrito e dirigido por Astra Taylor. O documentário combina experiência cotidiana e teoria política para abordar questões consideradas centrais para a democracia. Os sujeitos da entrevista incluem acadêmicos, ativistas, políticos, refugiados, cirurgiões de trauma, estudantes e um barbeiro. Enquanto tenta abordar a questão principal, o documentário também examina questões urgentes dos tempos contemporâneos, incluindo a crise da dívida grega.

No documentário, Taylor sugere que a forma atual de democracia é ruim e as pessoas deveriam buscar uma democracia mais direta. Os revisores observaram que o documentário nunca responde diretamente à pergunta do título.



Fonte: zeitgeistfilms.com

No início do documentário que pode ser encontrado na plataforma *Globoplay*, Astra Taylor discute o significado de *A Alegoria do Bom e do Mau Governo* com Silvia Federici em frente ao afresco. Nesta discussão, Federici destaca que as primeiras democracias europeias reconheceram que uma democracia vinha com seus vencedores e seus perdedores. A discussão do afresco é utilizado em todo o filme como um dispositivo de estruturação, ao lado de discussões em locais importantes da antiga Atenas com Efimia Karakantza e citações de Plato 's República.

Cornel West baseia-se nos vencedores e perdedores que Federici discutiu para observar o grande número de pessoas deixadas de fora das democracias modernas. Ele também discute quando uma mudança importante aconteceu como um enfraquecimento da regra da maioria. O documentário então se volta para um grupo local de saúde, operando ilegalmente, como um exemplo de pessoas se organizando em nível local para resolver problemas que ninguém mais está.

Posteriormente, Wendy Brown discute a divisão na filosofia entre filósofos que priorizam a segurança corporal individual, como Thomas Hobbes, e filósofos que acreditavam na possibilidade de ação coletiva, como Jean-Jacques Rousseau. Brown também apresenta a questão de como “transformar um povo não democrático em um povo não democrático” e a descreve como “nosso problema hoje”. O filme, no entanto, apresenta uma



perspectiva das pessoas entrevistadas como pessoas de mentalidade cívica, mesmo quando as instituições democráticas não funcionam para elas.

## **FILMES COM ENFASE NA GESTÃO ESCOLAR**

Outro assunto que pode ser discutido na gestão escolar democrática é liderança, assim como motivação. Na escola democrática, o gestor é o líder que motiva as pessoas a se envolverem nas ações da escola. Uma forma de abordar esse assunto é desenvolver reuniões/formações utilizando-se de trechos de filmes focalizando essa temática.

Dentre outros, indicamos oito filmes sobre liderança e motivação e que podem ser encontrados na plataforma Netflix. São eles: O Código Bill Gates, Legítimo Rei, A Rede Social, Casa de Papel, Dois Papas, Trump um Sonho Americano, War Machine e Steve Jobs.

### **O Código Bill Gates**

O Código Bill Gates é uma produção original da Netflix, portanto, um documentário que acompanha o dia a dia do cofundador da Microsoft e um dos maiores líderes empresariais de sucesso da atualidade: Bill Gates.

Gates faz uma retrospectiva sobre sua carreira e sobre as escolhas que o fizeram chegar onde ele chegou. Aliás, o bilionário também dá alguns conselhos para quem quer alçar voos maiores no mundo do empreendedorismo.

### **Legítimo Rei**

Legítimo Rei é dirigido por David Mackenzie. O autor conta a história de Robert *the Bruce*, rei escocês que travou uma guerra para libertar a Escócia do domínio dos ingleses. O filme mostra como os líderes devem lidar com uma equipe desmotivada. Isso porque os soldados liderados pelo rei *Robert the Bruce* não acreditam ser capazes de vencer o exército inglês.

### **A Rede Social**

A Rede Social, vencedor do Oscar de Melhor Roteiro Adaptado, mostra como Mark Zuckerberg concebeu a ideia de criar o que mais tarde viria a ser uma empresa multibilionária, o Facebook. O filme mostra as estratégias, as decisões questionáveis, os riscos, os acertos e também os conflitos por trás desse processo. A trama deixa claro que esses desafios sempre rondam quem ocupa uma posição de liderança.

## A Casa de Papel

A Casa de Papel talvez seja um dos mais indicados para discutir a gestão escolar. Neste seriado deparamos com muitas situações focalizando planejamento, trabalho em equipe e, principalmente, sangue frio para lidar com situações imprevistas em momentos de crise.



Fonte: Youtube.com

## Dois Papas

Em Dois Papas você vai descobrir como o Papa Bento XVI tomou todos os cuidados antes de renunciar, pois queria se certificar de que seu possível sucessor, o atual Papa Francisco, era realmente uma pessoa a altura desse cargo. Neste filme, como se não bastasse narrar toda história de Jorge Mario Bergoglio e como esse padre jesuíta trilhou um caminho cheio de altos e baixos até se tornar o líder da Igreja Católica Romana, o filme mostra também a importância da sucessão em qualquer organização.

## Trump um Sonho Americano

Trump um Sonho Americano é uma série que traz o depoimento de amigos, adversários, colaboradores e políticos sobre a trajetória de um dos mais controversos ocupantes da Casa Branca. Eles contam como Donald Trump se transformou de um herdeiro milionário no candidato dos sonhos de grande parte da população de seu país, de forma surpreendente.

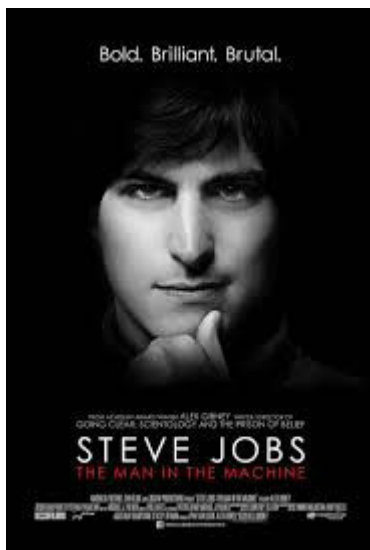
## War Machine

War Machine se baseia em uma pessoa real, o general Stanley A. McChrystal, que se notabilizou por dar palestras sobre liderança, depois da aposentadoria das forças armadas americanas.

Este filme é indicado para abordar a gestão escolar porque mostra, mesmo que de forma romanceada, a história de ascensão de General Glenn McMahon como grande líder militar e da queda que se seguiu, motivada exatamente por seu estilo de liderança. Neste filme é possível ver, também como um líder pode perder o controle da situação por não saber se aliar às pessoas certas nem enxergar as motivações de outros envolvidos em sua missão.

## Steve Jobs

Steve Jobs é um filme que conta a trajetória de Steve Jobs e os principais desafios que ele precisou enfrentar em sua carreira, como ser demitido da própria empresa (Apple). Se iniciamos a nossa lista de melhores filmes sobre liderança e motivação no Netflix com Bill Gates, nada mais justo do que encerrá-la com outro grande nome da tecnologia: **Steve Jobs**.



Fonte: mconsultoria.org.

Esta produção deixa lições sobre as escolhas que um líder precisa fazer, a busca pela perfeição e a importância de projetar cenários a médio e longo prazo.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Discutir a gestão escolar democrática é para aqueles que acreditam em uma educação com relevância social e, logo, em uma escola construída a partir da ação coletiva. Portanto, se o propósito é formar cidadãos honestos e responsáveis, a gestão democrática é a política mais necessária para qualquer administrador escolar.

A proposta deste PAE foi apontar um conjunto de sugestões focalizando estratégias e ações com foco na implementação da gestão democrática. Paralelamente foram propostas alternativas para o desenvolvimento de ações em prol do cumprimento de metas educacionais que fazem parte das políticas educacionais da SEDUC. Ademais, essas preocupações mostraram-se presentes nos depoimentos dos gestores que participaram da pesquisa “Gestão democrática na escola pública paulista: possibilidades e desafios no seu processo de construção”.

Esperamos que este PAE possa ser utilizado por gestores da SEDUC, assim como por profissionais de outras redes de ensino que pautam seu trabalho em princípios democráticos. Ademais, temos a expectativa de que esse assunto faça parte de práticas formativas de professores e gestores, pois entendemos que a democracia escolar é fruto de muitas lutas, mas se esmorecermos ela corre risco, principalmente quando deparamos com o surgimento de um discurso centrado na negação de direitos sociais, assim como diante de corrente que cerceiam a fala dos professores como é o caso do movimento Escola Sem Partido.

## Referências

- ADOROCINEMA. **Site de busca de filmes e séries.** <http://www.adorocinema.com/>. Acesso em: 08 fev. 2021.
- BRASIL. **Lei nº 12.796**, de 4 de abril de 2013 altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para dispor sobre a formação dos profissionais da educação e dar outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2013/lei-12796-4-abril-2013-775628-publicacaooriginal-139375-pl.html>. Acesso em: 06 fev. 2021.
- BRASIL. **Portaria normativa nº 17**, de 28 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Diário Oficial da União, Ministério da Educação, n. 248, Seção 1, p. 20. Disponível em: Acesso em: 22 maio 2020.
- CEVALLOS, I. O Mestrado Profissional em Ensino de Matemática e o desenvolvimento profissional de professores: um desafio institucional. *Educação Matemática Pesquisa: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação Matemática*, vol. 13 nº 2, 2011.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, p. 147-178, 2007.
- FONTES FILHO, J. R. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico**. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2006.
- FREITAS, D. N. T. Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 28, n. 99, p. 501-521, maio/ago. 2007.
- HORA, D. L. Gestão nos Sistemas Educacionais: Modelos de Organização Educacional e Práticas Exercidas na Baixada Fluminense. **RBP AE** – v.26, n.3, p. 565-581, set./dez. 2010.
- MATOS, O. A.; VENÂNCIO, D. M.; DUTRA, A. Gestão estratégica em instituições de ensino superior: mapeamento das publicações científicas no período de 1997 a 2012. **Revista GUAL**, v. 7, n. 1, p. 106-127, 2014.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2016.
- RIBAS, Thomas. **5W2H: plano de ação e exemplos para usar na sua empresa**. Disponível em: <https://thomazribas.com/gestao/5w2h>. Acesso em: 07 fev. 2021.

RUBEUS. 5W2H EDUCACIONAL: como criar planos de ação efetivos e sustentáveis. Disponível em: <https://rubeus.com.br/blog/5w2h-educacional/>. Acesso em: 07 fev. 2021.

SANTOS, B. M. et al. Planejamento estratégico de uma pequena empresa por meio das matrizes importância-desempenho e critério-processo. *Exacta – EP*, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 619-633, 2016.

WIKIPEDIA. O que é Democracia? Disponível em: [https://en.wikipedia.org/wiki/What\\_Is\\_Democracy%3F](https://en.wikipedia.org/wiki/What_Is_Democracy%3F). Acesso em: 08 fev. 2021.