

## OFICINAS DE FORMAÇÃO PARA GESTORES ESCOLARES: A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A DIMENSÃO PEDAGÓGICA

### **Roseli Trevisan Marques de Souza**

Consultora Externa da Secretaria Municipal da Educação – SP e Escola ETEC Mongaguá-SP  
rtms1962@gmail.com | ORCID 0000-0001-8530-2400

### **Marilene Santana dos Santos Garcia**

Consultora Externa da Secretaria Municipal da Educação – SP e investigadora do Le@d-  
Universidade Aberta de Portugal - Lisboa  
marilenegarc@uol.com.br | ORCID 0000-0002-9397-5346

### **Cristiane Nobre Nunes**

Consultora Externa da Secretaria Municipal da Educação – SP e investigadora da Universidade  
Cidade de São Paulo – UNICID  
crisnonu@hotmail.com | ORCID 000-0002-9080-9780

### **Resumo**

O presente artigo resulta de uma experiência formativa, como consultoras externas da Secretaria Municipal de Educação – SME- São Paulo- Brasil, dirigida a gestores de escolas do Ensino Básico em um período de 12 meses. O objetivo principal é apresentar como os encontros formativos, denominados de oficinas, alinhados a plantões de atendimento, oportunizaram o fortalecimento da interação cooperativa e participativa desses gestores de escola e como, por meio das vivências coletivas e particulares, o grupo envolvido elaborou planos de ação e de acompanhamento das aprendizagens dos estudantes. Para tanto, a formação evidenciou os documentos normativos da SME-SP e se ancorou no pensamento de Vieira (2005; 2009), Dalcorso (2007) e Paro (2007) postulam sobre a ação gestora, entendendo-a sob duas vertentes: a administrativa e a pedagógica. Atender a segunda perspectiva era o desafio da formação, portanto, foi necessário buscar os caminhos para a superação desse obstáculo. Um deles foi evidenciar as atribuições do gestor e o outro foi refletir acerca dos ciclos de aprendizagem, dos princípios da gestão democrática, Paro (2007) e da Educação Integral, Moll (2013) e Freire (2002). Atuamos a partir dos pressupostos da pesquisa-ação a qual, conforme Thiollent (2002) envolve ações colaborativas, racionalidade temática e reorganização da prática. Consideramos as oficinas relevantes à formação dos diretores, tanto do ponto de vista de quem as conduziu quanto de quem participou, pois elas se traduziram em um



espaço privilegiado de diálogo visando à inovação da gestão escolar e pedagógica. Como resultado parcial, percebemos a incidência do olhar sistêmico e holístico do gestor em alguns cenários escolares.

**Palavras-chave:** Gestor de escola; Oficinas de formação; Acompanhamento de aprendizagens; Gestão escolar.

### **Abstract**

This article is the result of a training experience, as external consultants of the Municipal Department of Education – SME- São Paulo- Brazil, addressed to managers of Basic Education schools in a period of 12 months. The main objective is to present how the training meetings, called workshops, aligned with service shifts, provided the opportunity to strengthen the cooperative and participatory interaction of these school managers and how, through collective and private experiences, the group involved prepared action plans. and monitoring student learning. To this end, the training highlighted the normative documents of the SME-SP and was anchored in the thinking of authors such as Vieira (2005; 2009) and Dalcorso (2007), who postulate on the management action in the school environment. Some reflexive strategies used in the meetings were described, related to the attributions of the school manager and the learning cycles, in the terms of the SME-SP curriculum. In addition, reports were presented on the challenges faced by managers regarding school organization, in the light of the principles of democratic management and integral education. We consider the workshops relevant to the training of managers, both from the point of view of those who conducted them and those who participated, as they translated into a privileged space for dialogue aimed at the innovation of school and pedagogical management, as well as the transformation of reality.

**Keywords:** School manager; Training workshops; Learning follow-up; School management.

### **Introdução**

Na cidade de São Paulo-Brasil, a Secretaria Municipal de Educação, por meio do edital de credenciamento N° 003/2020 – SME/COPED, selecionou profissionais



para atuarem em um projeto de formação de gestores na linha programática Gestão Escolar para o “*Acompanhamento das Aprendizagens*”. A proposta veio a preencher uma demanda formativa de gestores e chamava a atenção desses profissionais para processos objetivos de atuação em prol da sustentabilidade gestonária. Ao mesmo tempo, pelo formato interativo, teve como outro alvo, aproximar no contexto escolar todos os atores que almejam uma educação de qualidade.

O Projeto de Formação de Gestores para *Acompanhamento das Aprendizagens* define-se inicialmente a partir de dois principais aspectos: 1) oficinas cujo foco é o fortalecimento da troca e da interação cooperativa e participativa do grupo formado por gestores de escolas municipais de um determinado território. Sua finalidade é que houvesse troca de experiências a ponto de que cada um dos gestores de escolas participantes pudessem agregar conhecimento, pensar e registrar ações pontuais e inovadoras em prol da aprendizagem dos educandos; 2) plantões de atendimento por demandas: sua finalidade era prover orientações mais específicas a partir de problemas particulares levantados, com alvo no aprimoramento dos planos de ação. Nesse encontro pensávamos conjuntamente sobre a utilização nos recursos e nas condições reais de cada escola.

As oficinas iniciaram remotamente, pela plataforma Teams, a partir de setembro 2021 e as presenciais aconteceram de maio a julho/2022<sup>1</sup>, com evento de encerramento em agosto. A mudança de ambiente requereu novas metodologias, partindo da dinâmica *on-line e chegando à presencial*.

De fato, no âmbito discursivo do presente texto, refletiremos, de forma sucinta, sobre alguns tópicos relacionados às atribuições da gestão pedagógica e democrática com base nos autores Vieira (2005;2009), Dalcorso (2007) e Paro (2007), bem como, nos termos do currículo da SME-SP, no que consiste na atuação desse profissional a favor da formação integral em cada ciclo de aprendizagem, a partir do olhar de Moll (2013).

---

<sup>1</sup> Com a flexibilização das regras sanitárias da pandemia do Covid-19, acatou-se o formato presencial, de forma que as oficinas tiveram de explorar dinâmicas que valorizasse a presencialidade, com mais propostas de resolução em grupo, discussões e plenárias, networking entre os participantes, entre outras estratégias.



A ideia era manter vivos os pressupostos do Currículo da Secretaria da Educação do Município de São Paulo, que foi construído coletivamente. Ele norteia a reflexão sobre problemáticas, objetivos, ações (...) de cada escola.

Entendemos, a partir desses referenciais que a unidade educativa exerce o papel de socializar e de democratizar o acesso ao conhecimento, bem como o de promover a formação do cidadão. Outrossim, a formação do gestor precisa contemplar a importância dos registros escolares como demarcadores históricos do processo, isto é visto como parte da memória do trabalho elaborado por cada equipe escolar, propiciando o olhar contínuo para uma educação de qualidade.

O gestor, representado pela figura do diretor escolar, é quem articula tal movimento. Contudo, a dicotomia administrativo-pedagógico continua conturbando a sua prática. Atender essa segunda perspectiva era o desafio da formação. Portanto, foi necessário buscar os caminhos para a superação desse obstáculo. Um deles foi evidenciar as atribuições do gestor e o outro foi refletir acerca das demandas para cada ciclo de aprendizagem, sobre os princípios da gestão democrática, a partir de Paro (2007) e da Educação Integral, segundo Moll (2013) e Freire (2002) Isso envolveu fatores que estão intrinsecamente relacionados ao trabalho coletivo entre os representantes de cada segmento escolar que conta com o diretor articulando o processo e organizando registros pontuais para que haja acompanhamento sistemático de cada ação a ser desenvolvida após o planejamento.

Para finalizar, no presente artigo, traremos alguns trechos das narrativas dos gestores alocados em três diretorias regionais de ensino da cidade de São Paulo, responsáveis por EMEFs<sup>2</sup>/EMEFM<sup>3</sup> e CIEJAS<sup>4</sup>, as quais representam a visão desses atores sobre a realidade em que estão inseridos.

### **O Gestor Escolar e suas Atribuições**

A educação formal, no espaço que lhe cabe, é sistemática, organizada, intencional e focaliza a aprendizagem dos estudantes. Exige uma dinâmica complexa, em que todos os atores são agentes responsáveis, de forma que precisam estar envolvidos e comprometidos, para que a unidade educativa atinja o seu objetivo de formação humana, emancipatória, autônoma e cidadã dos seus estudantes.

---

<sup>2</sup> EMEFs- Escolas Municipais de Ensino Fundamental

<sup>3</sup> EMEFM – Escolas Municipais de Ensino Fundamental e Médio

<sup>4</sup> CIEJAS- Centro Integrado de Educação de Jovens e Adultos



Para alcançar os referidos objetivos, além da infraestrutura, dos recursos financeiros e humanos, é necessário um projeto político, social e pedagógico que envolva todos os atores no processo educativo, o qual deverá ser articulado pela Gestão Escolar.

Todo esse processo depende de uma equipe integrada para tal fim. O diretor, em especial, é o profissional que “*articula ações*” para que haja a gestão democrática, observa o todo, analisa dados e os fenômenos, propõe encontros e formações a partir do que vê, objetivando, finalmente, que a aprendizagem ocorra com êxito, implicando o destaque à gestão pedagógica, nem sempre priorizada por esse ator. Comumente, ele se volta às demandas administrativas, relegando ao coordenador pedagógico o papel de acompanhar a aprendizagem dos educandos.

Diante da equipe está o gestor escolar, que fortalecido pela relevância do seu papel, percorre um cenário repleto de tarefas, que se divide entre diferentes decisões e responsabilidades que precisam ser compartilhadas entre seus colaboradores e continuamente comunicadas ao coletivo, produzindo sentidos e objetivando os melhores resultados de aprendizagem dos educandos. Trata-se de uma gestão participativa, interativa e colaborativa em prol do cumprimento do papel social da escola.

Esse discurso aberto e interativo, contudo, que parte do perfil do gestor, deve estar respaldado por condições mínimas de tempo e de recursos para que as ideias saiam do nível do planejamento e passem para a prática, ou para as intervenções. Para isso, é necessário um organograma de reuniões para o preparo da equipe e para o acompanhamento das ações.

O gestor ocupa um lugar privilegiado dentro da estrutura de uma escola e ainda prescinde de programas, que não só lhe tragam novas visões sobre as teorias progressistas, mas também sobre as práticas de gestão para o acompanhamento pedagógico. De maneira que se valorize a possibilidade de fortalecimento de uma cultura de formação continuada.

Sem dúvida, o gestor é um agente ativo e imprescindível no ambiente da escola que dirige. Justamente, por esta razão, precisa conhecer estratégias, metodologias pedagógicas associadas a formas de gestão renovadas, que otimizem seu tempo e tarefas e que tragam resultados positivos, não só do âmbito operacional e profissional, como também de satisfação pessoal.



Segundo Vieira (2005; 2009), este tem sido um grande desafio operacional para as escolas públicas, tendo em vista o modelo societário articulado por algumas políticas públicas que, comumente, seguem na direção oposta aos ideais democráticos e à ideia de participação. Segundo Paro (2007), a dicotomia administrativo e pedagógico também é alvo de preocupação do diretor de escola. Em geral, a ação pedagógica recai sobre o coordenador pedagógico, eximindo o diretor de se aproximar do tema. Um equívoco recorrente, justificado pela demanda excessiva da vertente administrativa. Na visão do mesmo autor, o olhar para a gestão democrática auxiliaria o diretor de escola a se apropriar da dimensão pedagógica, que também está sob a sua responsabilidade.

Com efeito, entendemos que a superação desses desafios pela escola não é simples, mas, tendo em vista as demandas sociais dos países periféricos no período pós-contemporâneo, faz-se necessário o investimento de formação contínua do gestor para que ocorra reflexão coletiva sobre todas as ações que acontecem no espaço escolar.

Dirigir uma escola, portanto, é uma função que exige dinamismo e um olhar cuidadoso às diversas dimensões, no sentido de apoiar os membros da equipe nas tarefas. As oficinas de formação de gestores procuraram auxiliá-los a encontrar a melhor perspectiva para esse todo, a fim de que atuassem destacando seus protagonistas e de que se envolvessem cada vez mais dos planos e das práticas pedagógicas.

Sintetizando, procuramos atuar a partir dos pressupostos da pesquisa-ação<sup>5</sup>, que envolve trabalho colaborativo, racionalidade temática e reorganização da prática. As oficinas foram instrumento de reflexão sobre a relevância da participação do diretor na dimensão pedagógica e sobre o seu papel central “no planejamento, na organização, na orientação, na coordenação e no monitoramento dos processos para efetivação das ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.” (Dalcorso, 2017 p. 41-42)

---

<sup>5</sup> Seguimos alguns pressupostos da pesquisa-ação em nossas oficinas porque entendemos que “a pesquisa-ação é realizada em um espaço de interlocução onde os atores implicados participam na resolução dos problemas, com conhecimentos diferenciados, propondo soluções e aprendendo na ação.” (Thiollent, M., 2011, p. 4).



## Gestão Democrática e Educação Integral<sup>6</sup>

Segundo art. 14 da LDB 9394/96 (BRASIL, 1996):

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II-Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Sobre a Educação Integral a BNCC (2018) diz que:

(...) a Educação Básica deve visar à formação e ao desenvolvimento humano global, o que implica a complexidade e não linearidade desse desenvolvimento, rompendo com visões reducionistaistas que privilegiem ou a dimensão intelectual (cognitiva) ou a dimensão afetiva. (BNCC, 2018, p.14).

Para dar continuidade à nossa reflexão, iniciaremos nossa explanação considerando que desde meados da década de 1990 a LDB 9394/96 e a literatura acadêmica ressaltam a relevância da formação integral, a qual envolve princípios éticos, políticos e estéticos, assim como, a ideia de gestão democrática.

A Secretaria Municipal de Educação valida tais conceitos e os registra no Currículo da Cidade de São Paulo. No que consiste à Educação Integral o documento norteador a apresenta sob quatro perspectivas que vão ao encontro do pensamento de Guará (2009). Resumidamente são: 1.<sup>a</sup>) o desenvolvimento humano equilibrado via articulação de aspectos cognitivos, educativos, afetivos e sociais entre outros. 2.<sup>a</sup>) a articulação dos componentes curriculares e o diálogo com as práticas educativas transversais, Inter e transdisciplinares. 3.<sup>a</sup>) a importância da articulação entre escola, comunidade e parcerias institucionais, bem como entre educação formal e não formal para a formação do indivíduo integral. 4.<sup>a</sup>) a expansão qualificada do tempo que os estudantes passam a escola para a melhoria do desempenho escolar.

---

<sup>6</sup> Educação integral refere-se à formação de cidadãos que envolve princípios éticos, políticos e estéticos, não se trata de escola de tempo integral.



A partir dessa explanação, infere-se que a gestão democrática se relaciona com a ideia de educação integral. Segundo o mesmo documento orientador, a proposta de Educação Integral ganha força em face dos debates sobre a realidade em que todos estão inseridos. É por meio desse espaço de diálogo que são garantidos “os direitos humanos, a democracia, a ética e a sustentabilidade, compreendidos como grandes desafios da humanidade.” (São Paulo: SME / COPED, 2019, p.26)

A partir do destaque aos preceitos, compreende-se que educadores e educandos refletirão o cenário, discutirão sobre ele e, finalmente, proporão as transformações necessárias em prol de todo o contexto em que estão inseridos. Esta participação será a base do trabalho educativo e da formação integral, atendendo, assim, às demandas sociais, principalmente no que concerne ao cumprimento dos interesses da maioria, muitas vezes excluída do cenário escolar. Já a equipe pensará acerca dos caminhos educativos mais adequados para cada realidade sociocultural, objetivando o desenvolvimento e o acompanhamento do processo de ensino e de aprendizagem de cada ciclo formativo, com base na Matriz dos Saberes<sup>7</sup>.

Em quais aspectos o atendimento das demandas descritas depende da administração escolar? Na atualidade, na SME/SP o gestor escolar é aquele que zela pela ação educativa. É ele quem contribui para a instauração de uma cultura interna voltada à construção do conhecimento significativo e articula a equipe para que se efetive a formação integral do educando, a qual perpassa, como afirma Moll (2013) pela perspectiva de cidade educadora, compreendendo os espaços externos à unidade educativa como potencialmente relevantes à construção de um conhecimento transformador (FREIRE, 2002). Trata-se de um processo de ensino e de aprendizagem que propicia a visualização da realidade, que garante acessos à reflexão sobre ela, podendo transformá-la, quando necessário.

### **As Oficinas para Formação de Gestores Escolares: Objetivos e Ações**

Tivemos momentos formativos que compreenderam reflexões sobre os desafios da função e sobre a superação de cada um deles. Uma forma de avançar

---

<sup>7</sup> A Matriz de Saberes tem como propósito: Formar cidadãos éticos, responsáveis e solidários que fortaleçam uma sociedade mais inclusiva, democrática, próspera e sustentável. A Matriz de Saberes indica o que crianças, adolescentes e jovens devem aprender e desenvolver ao longo dos seus anos de escolaridade. Disponível em: < <https://curriculo.sme.prefeitura.sp.gov.br/matriz-de-saberes>> Acesso em 17 out. 2022.



nesse contexto, trazida em nossos encontros, foi a de propor a elaboração de planos de ação coletivamente. Isto é, o momento das oficinas de gestores teve como papel principal auxiliá-los a identificar suas prioridades, colocá-las nos planos de ação e utilizar tal movimento na unidade que dirige. Deve-se enfatizar que não se tratava de pensar tal registro como burocrático, mas de normatizar a prática pois, por meio deste documento, o acompanhamento e as intervenções no processo educativo dos estudantes seriam mais pontuais, objetivos e, principalmente, compartilhados.

Por essa via, a organização escolar não poderia apenas pensar em índices e na transmissão de conhecimento, mas pensar em uma trajetória dinâmica que desenvolvesse os nove (09) temas relevantes elencados na Matriz dos Saberes (SME-SP). São eles:

- pensamento científico crítico e criativo
- resolução de problemas
- comunicação
- autoconhecimento e autocuidado
- autonomia e determinação
- abertura a diversidade
- responsabilidade e participação
- empatia e colaboração repertório cultural

Com efeito, o estudo mais aprofundado de cada um deles, de forma coletiva, numa perspectiva democrático-participativa, levaria a equipe escolar, inevitavelmente, à formação integral do educando, pois o trabalho estaria voltado à reflexão sobre pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria, os quais, por sua vez, desencadeariam práticas sistematizadas de aprendizagem, comprometidas com o todo social.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Nessa trajetória não se trata de descartar o conhecimento produzido pela humanidade ao longo dos séculos, mas o de promover diálogo entre presente e passado na formação do novo.



## Os Ciclos de Aprendizagem e a Ação Gestora

A SME-SP atua por meio de três ciclos de aprendizagem: ciclo de alfabetização, ciclo interdisciplinar e ciclo autoral. As nossas reflexões ficaram em torno do desenvolvimento dos educandos do ciclo interdisciplinar e autoral.

### *O ciclo interdisciplinar*

Nesse ciclo, os estudantes terão a convivência social como recurso formativo. Assim, eles descobrirão e debaterão sobre a vida comum, como ocorre a organização societária, expandindo as suas noções de tempo e reconhecendo as ações humanas como fruto do diálogo entre o conhecimento passado e presente. Entenderão também, que o futuro pode ser modificado a partir da aprendizagem constante. Para ilustrar esse ciclo, apresentamos um exemplo de ação gestora.

#### a) A ação gestora no ciclo interdisciplinar

O gestor poderá iniciar sua análise compreendendo como estão sendo conduzidos: o projeto de docência compartilhada e o desenvolvimento do trabalho interdisciplinar.

### *O ciclo autoral*

No que se refere ao ciclo autoral, “o trabalho do gestor se destina a promover a ampliação dos saberes dos estudantes de forma a permitir que compreendam melhor a realidade, seus problemas e as formas de superação” (Currículo da Cidade de São Paulo, p. 46).

Conforme descrito no Currículo da Cidade de São Paulo, nesse segmento de estudos, prioriza-se o que foi desenvolvido anteriormente, expandindo e qualificando as “capacidades analíticas, argumentativas e sistematizadoras dos estudantes acerca da sociedade, da cultura, da história e da vida no planeta” (Currículo da Cidade de São Paulo, p. 46).

Ademais espera-se que os jovens elaborem trabalhos colaborativos que pensem os problemas sociais e comunitários, de maneira que reflitam sobre infâncias, juventudes, territórios e direitos e que lhes permitam reconhecer diferenças, diversidades e participar efetivamente na elaboração de propostas em prol da coletividade, visando à transformação social e à construção de um mundo mais



inclusivo, no sentido amplo que esta palavra designa. Nesse processo se visualiza o protagonismo do educando e a estrutura da formação integral, nos termos da cidade educadora ressaltada por Moll (2013).

a) A atuação do gestor de escola no ciclo autoral

Para tanto, espera-se que o gestor de escola favoreça a execução de tais propostas colaborativas de autoria, garantindo tempo e espaço diferenciados de atuação aos estudantes. O gestor acompanhará a organização e o desenvolvimento de cada etapa por meio de reuniões e de registros, mas também organizará tempos e espaços para que os educandos interajam com a realidade circundante.

b) Exemplificando o discurso

Trata-se da gestão escolar e da sala de aula dialogando a favor da aprendizagem, resignificando a prática, adequando-a à realidade contemporânea. Vejamos um exemplo:

Se pensarmos sobre *multiletramentos e multimodalidade*, termos constantes do currículo, poderemos refletir sobre a construção do conhecimento passado, presente e futuro. Como faríamos? Bem, os textos, após *Gutenberg*, passaram a ser veiculados livremente. Certamente, a imprensa foi um avanço significativo à humanidade. O currículo da Cidade de São Paulo destaca que, atualmente, os textos são mais que materiais impressos. Relatam também que após a revolução digital o texto assumiu várias características. Acrescentam que, no formato digital o discurso pode ser constituído por várias linguagens, por vários sistemas semióticos. Um “clipe, por exemplo, é constituído por 03 (três) sistemas semióticos: o verbal, o musical, o imagético e que são articulados para emitir uma mensagem ao receptor.

Nesse caso, o professor planeja o desenvolvimento de uma atividade nesses termos, já o coordenador pensa com o docente a dinâmica do processo para que obtenham êxito na aprendizagem. E o gestor, qual seria o papel dele nessa trajetória? Ele, por sua vez, articula os personagens e as práticas, quando:

- a) lança luz aos protagonistas, dialogando com os diversos atores para compreender os aspectos relevantes da proposta educativa;
- b) considera as diversas possibilidades de executá-la de forma interativa e profícua;
- c) identifica até que ponto ela atende às especificidades curriculares;



- d) disponibiliza recursos para a execução;
- e) acompanha o processo, auxiliando na efetividade de cada etapa;
- f) redireciona rumos, quando houver algum impasse;
- g) evidencia a existência do elo entre conhecimentos passados e atuais, com alvo no futuro. Exemplo: Filme “*Estrelas além do tempo*”, que envolve a relação entre o conhecimento de Euler, século XVIII, com o retorno do homem à Terra, após ida à Lua, século XX.

No que se refere ao último item (g), como o gestor poderá exercitar tal proposta?

Entendemos que a relação passado, presente e futuro se traduz nos *eixos estruturantes, nos objetos de conhecimento e nos objetivos de aprendizagem*. Em outras palavras, a organização permite, de acordo com o projeto a ser desenvolvido na unidade escolar, resgatar conhecimentos e inovar. Por isso, evidenciamos nas oficinas a relevância do critério claro acerca da escolha dos projetos, implicando a formação integral do educando, pensando no diálogo constante em torno dos objetivos escolhidos coletivamente e na execução deles e, finalmente, no acompanhamento do processo e no apoio à sua continuidade.

### **O Currículo da Cidade de São Paulo e o Papel do Gestor Escolar em Face da Aquisição das Aprendizagens**

Retomando, quando pensado o papel do gestor em face da realização do currículo, integrar os membros em torno de objetivos comuns, elencados por todos, é a mais significativa para que haja Gestão Democrática, para que ocorra a Educação Integral. Isso porque, a aquisição da aprendizagem depende de planejamentos bem estruturados. Quem planeja e como planejam em uma escola? Em geral, é responsabilidade da equipe gestora e professores. Mas como fica a voz do estudante, do funcionário, dos pais e comunidade? Segundo descrito no Currículo da Cidade de São Paulo (2019), ao abordar a gestão escolar, planejar é um momento coletivo, de forma que:

“ao planejar, é importante que todos:

- analisem os eixos estruturantes os objetos de conhecimento e os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento do seu componente curricular;



- identifiquem as possíveis integrações entre os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento muito do seu componente curricular e das diferentes áreas do conhecimento;
- compreendam um papel que cada objetivo de aprendizagem e desenvolvimento representa no conjunto das aprendizagens previstas para cada ano de escolaridade;
- avaliem os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento trabalhados em anos anteriores. O processo se destina tanto para diagnosticar em que medida já foram alcançados os objetivos pelos estudantes, quanto para identificar como poderão contribuir para as aprendizagens seguintes;
- assegurem que o conjunto de atividades propostas componham um percurso coerente, que permita aos estudantes construir todos os conhecimentos previstos para aquele ano de escolaridade; (...)
- selecionem os materiais pedagógicos mais adequados para o trabalho com os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento, contemplando livros didáticos e recursos digitais;
- envolvam os estudantes em momentos de reflexão, discussão e análise crítica, para que também possam avaliar e contribuir com o seu próprio processo de aprendizagem; e
- registrem o próprio percurso e o do estudante e verifiquem quais objetivos ainda não foram alcançados. (São Paulo: SME / COPED, 2019, p. 54 e 55).

Com efeito, como o gestor une tantos atores para realizar tal movimento? Esse é um grande desafio para o diretor de escola. Por isso, ele é parte significativa desse cenário. Trata-se de um profissional que relaciona a macrogestão à micro, de forma cíclica e ascendente, a partir do comprometimento coletivo. É ele quem propicia análise da realidade, que agrega pensamentos diversos, viabiliza a identificação dos possíveis caminhos, apresenta a avaliação dos processos. Esse educador, enfim, auxilia na criação de propostas formativas, na seleção de temas de debate, na elaboração de planos de ação, acompanhando a execução deles.

### **O que Dizem os Gestores**

A ampliação da consciência dos gestores para a importância do trabalho pedagógico, foi alvo de nossa formação. Na trajetória mostrou-se fundamental o planejamento coletivo, a implantação de rotinas sistemáticas de reuniões com o



coordenador pedagógico e professores, visando à análise conjunta dos fenômenos e a elaboração de registros de cada etapa do processo. Com efeito, coube aos gestores, estudiosos da realidade, repensarem suas atribuições para além do trabalho burocrático, a fim de atingirem os objetivos estabelecidos.

Nesse sentido, considerando esse momento adverso pós-pandemia, problematizamos a realidade vivida pelos gestores. Em grupos menores eles refletiram com base nas seguintes questões:

- Como está meu plano de *Acompanhamento das aprendizagens*?
- Como anda a parceria com o coordenador?
- Como é minha experiência de acompanhar?
- Como registro o processo de acompanhamento?

Em um segundo momento, no coletivo, formado por grupos maiores, socializamos as reflexões que aconteceram em torno dessas questões.

Com base nessas indagações, apresentamos algumas narrativas dos gestores participantes dessa formação:

O plano de acompanhamento está em aperfeiçoamento constante, neste cenário em que estamos aprendendo a lidar com novos desafios;

Há necessidade de ser revisado, conforme a dinâmica do cotidiano escolar;

A parceria com o coordenador é coesa e adaptada as necessidades da unidade escolar;

As coordenadoras trabalham de forma conjunta com as professoras e a direção, analisando os casos de defasagem pedagógica;

Boa parceria com os coordenadores, ótimo diálogo;

A escola está bem-organizada para atender a legislação vigente, atender às demandas e promover o processo de escuta

A escola está organizada. Atendemos as famílias e tentamos resgatar este aluno para a rotina escolar. São inúmeras situações e para isso é necessário um olhar diferenciado;

A experiência de acompanhar é intrínseca ao fazer pedagógico cotidiano da escola, que abarca também atendimento a todos os segmentos;

São muitas frentes para atender. O envolvimento de toda comunidade escolar é fundamental para esta construção;



Estou na escola há alguns anos, o que é favorável para acompanhar porque os alunos e as famílias são conhecidos. (Gestores,2021)

A partir dessas narrativas foi possível identificar aspectos do trabalho de cada um em sua unidade escolar. As respostas propiciaram o planejamento de novos encontros. Foram indicadores que nos fizeram priorizar na ação formativa aspectos que auxiliassem o diretor a atuar em situações adversas e a organizar o tempo, contemplando a sistematização de encontros com os coordenadores pedagógicos. Em um exercício posterior, os gestores puderam expor suas dificuldades relativas à organização do tempo e às boas práticas educativas, independentemente do comprometimento da gestão democrática. Na verdade, o objetivo principal era justamente que cada um apresentasse sua rotina de trabalho para que, depois, pensassem sobre como ela seria menos extenuante e mais enriquecedora se gerida pelo coletivo.

Tivemos a oportunidade de participar de uma demonstração da utilização do SGP e os gestores puderam tirar dúvidas. Mencionamos também a importância da leitura do memorando circular SME/COPED 05/2021.

Na sequência também conversamos sobre os seguintes tópicos:

- Como acompanho as aprendizagens dos estudantes?
- Quais são os registros existentes?
- Quais ações estão sendo contempladas neste momento?
- O que avançamos neste semestre?
- Como avançaremos no retorno às aulas presenciais?
- Como pensaremos a recuperação de aprendizagem?

Outro ponto que gostaríamos de destacar diz respeito ao momento das oficinas por meio dos encontros *on-line*, no qual o gestor era constantemente interrompido, com as demandas ditas “emergenciais”. Assim, refletimos sobre a necessidade premente dos encontros presenciais para o ano de 2022. Sobre a questão dos encontros entre educadores/gestores, Fusari (2015) diz:

O deslocar-se em si, é importante por vários motivos. Tomar distância do próprio trabalho, olhá-lo de longe, recebê-lo sob a ótica de outras leituras pode ter efeito muito satisfatório na validação que educador faz do seu trabalho e do trabalho dos colegas (Fusari, 2015, p. 19)



A possibilidade de se distanciar da escola e permanecer em um espaço preparado para os encontros, em que não houvesse dispersões e a formação fosse conduzida com reflexões significativas, mostrou-se como uma possibilidade viável. Utilizamos na oficina, como exemplo para sensibilização desse comportamento, a gravação de uma aula, orientada pela tematização da prática, baseada em Weisz (2003), na qual aparecem um diretor, um professor e um coordenador pedagógico totalmente envolvidos na reflexão sobre a prática em sala de aula. Por meio desse exemplo, os diretores, participantes das oficinas, conseguiram se reconhecer naquele cenário e, conseqüentemente, puderam reproduzir essa metodologia de análise e de formação de equipes. Esse modelo possibilita o aprimoramento da observação e o acompanhamento da aprendizagem.

### **Considerações Finais**

Compreendemos que o êxito da organização depende do envolvimento do diretor de escola com a dimensão pedagógica. Essa, por sua vez, para avançar em seus propósitos se vincula à gestão democrática e ao conceito de formação integral, pensando na transformação da sociedade por meio da ação de cidadãos participativos, atuantes e também responsáveis pelo contexto em que estão inseridos.

Para tanto, as oficinas de formação de gestores, nas experiências vividas, resgataram o trabalho em processo, propuseram reflexão sobre ele, garantiram espaço de criação, de inovação e de transformação da prática gestora por meio do diálogo e de estudos sobre o papel do gestor de escola no sentido de garantir uma formação significativa ao educando. Procuraram auxiliar o diretor a encontrar o seu ponto de partida, a refletir sobre ele, a trabalhar em equipe, aproximando-se cada vez mais dos planos de ação e do acompanhamento das ações pedagógicas.

Nos encontros destacamos os pressupostos inseridos no Currículo da Cidade de São Paulo, que fazem parte da Constituição de 1988 e da LDB 1996. São eles: a gestão democrática e a formação integral. Tal processo requereu uma contínua parceria analítica entre gestores e consultores externos. Temos como produto desse movimento registros de planos de ação, elencando passos que poderiam assegurar ações pontuais, o acompanhamento delas e a avaliação de cada etapa. Em alguns cenários, nós tivemos a oportunidade de acompanhar o desenvolvimento de projetos que permitiam o protagonismo discente, a reflexão conjunta da equipe sobre o



caminho que estava sendo trilhado e a atualização das formações internas por meio do estudo da própria prática.

Ainda, no que se refere às oficinas, cabe reafirmar que os registros são relevantes, mas numa perspectiva de análise e de redirecionamento de rumos, não como uma finalidade em si. Isto é, eles vêm atrelados ao processo. São documentos que relatam a criação, o desenvolvimento e a finalização dos projetos. Portanto, se configuram em provas históricas do trabalho desenvolvido por cada equipe escolar para o alcance mais efetivo da educação de qualidade. Com efeito, preservam a gestão pedagógica, pois resultam da tomada de decisão conjunta para que a aprendizagem do educando ocorra conforme planejamento.

### Referências Bibliográficas

- Assembleia Geral da ONU (1948). *Declaração Universal dos Direitos Humanos* (217 [III] A). Paris.
- Brasil. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico.
- Brasil, *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*, LDB. 9394/1996.
- Coordenadoria Pedagógica (2019). *Currículo da Cidade: Ensino Fundamental: componente curricular: Língua. Portuguesa..* 2.ed. – São Paulo: SME / COPED.
- Dalcorso, Claudia Zuppini (2017). *O planejamento estratégico. Um instrumento para o gestor de escola pública*. Paco Editora.
- Freire, P. (2002). *Educação e mudança*. Paz e Terra.
- Guará, I. M. F. R. (2009). Educação e desenvolvimento integral: articulando saberes na escola e além da escola. In L. V. Maurício(Org.), *Educação integral e Tempo Integral*. Brasília. Em Aberto, INEP/MEC, 22(80), p. 65-81
- Moll, J. et al. (2013) *Caminhos da Educação Integral no Brasil: direito a outros tempos e espaços educativos*. Penso.
- Paro, V.H. (2007). Administração escolar e transformação social. In V. Paro, *Administração escolar: introdução crítica*. Cortez.
- São Paulo. Secretaria Municipal de Educação (2020). Coordenadoria Pedagógica (COPED). Divisão de Ensino Fundamental (DIEFEM). *Acompanhamento das Aprendizagens e Plano de Ação* – São Paulo: SME / COPED.
- São Paulo. Secretaria Municipal de Educação (2018). Coordenadoria Pedagógica.



*Orientações didáticas do currículo da cidade: Coordenação Pedagógica.* São Paulo: SME / COPED.

Vieira, S. L. (2008). *Educação básica: política e gestão da escola.* Liber Livro.

Vieira, S. L. (2005). Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In CEARÁ. SEDUC. *Novos Paradigmas de gestão escolar* (pp. 7-20). Edições SEDUC.

Thiollent, M. (2011). *Metodologia da pesquisa-ação.* Cortez.

Weisz, T. (2003). *O diálogo entre o ensino e a aprendizagem.* Ática.