

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO: MÉTODOS E TÉCNICAS DE ENSINO

VALDEMIR SANTOS DA SILVA

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SEUS REFLEXOS NO
ENSINO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

MEDIANEIRA

2020

VALDEMIR SANTOS DA SILVA



**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SEUS REFLEXOS NO
ENSINO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino - Polo UAB do Município de Umuarama/PR, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus Medianeira.

Orientadora: Prof^a. Dra. Ivone Teresinha Carletto de Lima.

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

MEDIANEIRA

2020



TERMO DE APROVAÇÃO

A Gestão Escolar Democrática e seus Reflexos no Ensino

Por

Valdemir Santos Da Silva

Esta monografia foi apresentada às 08:30 h do dia 26 de Setembro de 2020 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino - Polo de Umuarama/Pr, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof^ª. Dra. Ivone Teresinha Carletto de Lima
UTFPR – Câmpus Medianeira
(orientadora)

Prof Me. Neron Alipio Cortes Berghauser
UTFPR – Câmpus Medianeira

Prof. Dr. Ricardo dos Santos
UTFPR – Câmpus Medianeira

Dedico esta monografia à minha esposa, Ana Paula, aos meus filhos, Davi e Pedro Henrique, que desde o início desse curso me incentivaram a fim de buscar forças para concluir. Aos meus colegas de curso e à minha tutora professora Dra. Elisângela Alves Reis, que sempre esteve me apoiando.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

A minha orientadora professora Dra. Ivone Teresinha Carletto de Lima pelas orientações ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço aos professores do curso de Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino, professores da UTFPR, Câmpus Medianeira.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grato a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“A formação não se constrói por acumulação (de cursos, de conhecimentos ou de técnicas), mas sim através de um trabalho de reflexividade crítica sobre as práticas e de (re) construção permanente de sua identidade pessoal. Por isso é tão importante investir a pessoa e dar um estatuto ao saber da experiência”. (ANTÔNIO NÓVOA)

RESUMO

SILVA, Valdemir Santos. A Gestão Escolar Democrática e seus Reflexos no Ensino. 2020. 42p. Monografia (Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2020.

Este trabalho tem como tema os processos de trabalho fundamentais para que a educação pública atinja a gestão democrática. Esse tipo de gestão escolar começou a ser desenvolvido nas escolas brasileiras no início na década de 1980 e teve como pressuposições a atuação democrática. Passou a ter por objetivo robustecer as relações democráticas nas instituições escolares através do exercício do compartilhamento das determinações sobre os objetos escolares. Para tanto, a pesquisa levantou a seguinte problemática: Quais elementos básicos da gestão democrática compõem a busca pela autonomia escolar? A pesquisa é de caráter bibliográfico, realizada por meio da revisão de literatura fundamentada nos autores Bastos (1999), Cury (1997), Libâneo (2004), Dalmas (1994), Stedile (2008), destacou conceito de gestão, seus desafios e a sua contribuição para um sistema educacional participativo e atuante. Diante disso, verificou-se que a gestão democrática, por sua origem, é um processo que visa mudanças efetivas no cenário escolar, valorizando a participação associativa e cooperativa da comunidade escolar nas decisões, auxiliando na conquista de um ensino de qualidade para todos.

Palavras-chave: Comunidade. Conselho Escolar. Educação. Gestão Escolar.

ABSTRACT

SILVA, Valdemir Santos. Democratic School Management, and its Reflections on Teaching. 2020. 42 p. Monografia (Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2020.

This work has as its theme the fundamental work processes for public education to reach democratic management. This type of school management began to be developed in Brazilian schools in the early 1980s and was based on democratic performance. It started to aim to strengthen democratic relations in school institutions through the exercise of sharing determinations about school objects. Therefore, the research raised the following problem: What basic elements of democratic management make up the search for school autonomy? The research is bibliographic in nature, carried out through a literature review based on the authors Bastos (1999), Cury (1997), Libâneo (2004), Dalmás (1994), Stedile (2008), highlighted the concept of management, its challenges and its contribution to a participatory and active educational system. Therefore, it was found that democratic management, due to its origin, is a process that aims at effective changes in the school scenario, valuing the associative and cooperative participation of the school community in decisions, helping to achieve quality education for all.

Keywords: Community. School Council. Education. School management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	11
3. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	13
3.1. GESTÃO ESCOLAR: CONCEITO E COMPETÊNCIAS.....	13
3.1.1. Instâncias Colegiadas: Princípios e Organização.....	17
3.2. PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS POTENCIALMENTE SIGNIFICANTES PARA A PROMOÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA.....	20
3.2.1. Formação Curso Profucionário.....	22
3.2.2 Programa Escola de Gestores da Educação Básica.....	24
3.3.O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO ENSINO E APRENDIZAGEM.....	24
3.3.1. Reflexos da Gestão Democrática em Sala de Aula.....	26
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS	32
ANEXOS.....	35

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática é abordagem frequente no contexto educacional, desde o fim da década de 1980. Por conta dessa constante discussão do tema, é possível analisar aumento considerável de pesquisas *lato sensu* e *stricto sensu*, que se refere ao processo gestor. Isso trouxe maior variedade de literatura sobre essa temática.

A pesquisa tem como objetivo a investigação acerca da gestão democrática e seu papel no ensino, haja vista que a sua constituição se caracterizou por dar “voz” aos que direta ou indiretamente estão ligados ao processo escolar e conseqüentemente ao ensino aprendizagem, através da pesquisa sobre a Gestão democrática buscar demonstrar a importância da participação da Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), Conselho Escolar e Comunidade, na gestão escolar.

Foi motivado pela relevância do tema no campo educacional, podendo auxiliar e fomentar as discussões que vêm sendo realizadas, fortalecendo as linhas de pesquisas que contribuam com a unidade escolar.

Para tanto, a pesquisa levantou a seguinte problemática: Quais elementos básicos da gestão democrática compõem a busca pela autonomia escolar? A pesquisa é de caráter bibliográfico, realizada por meio da revisão de literatura fundamentada nos autores Bastos (1999), Cury (1997), Libâneo (2004), Dalmas (1994), Stedile (2008), destacou conceito de gestão, seus desafios e a sua contribuição para um sistema educacional participativo e atuante.

Além disso, é importante destacar que a gestão democrática se faz imperativa no ambiente escolar, pois a coletividade já não admite uma administração unívoca, em que apenas um representante faz as regras, dita-as e fiscaliza se elas estão sendo executadas.

Sendo assim, a presente pesquisa inicia da hipótese de que uma gestão democrática não se caracteriza pelo autoritarismo, mas, pela participação associativa e cooperativa, dos representantes que a compõem.

2.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A pesquisa bibliográfica é um tipo específico de produção científica, feita com base em textos e artigos científicos. Nesse sentido, a pesquisa documental realizada, tem caráter bibliográfico, e pretende realizar um levantamento bibliográfico da temática a partir de leitura de artigos, resoluções, leis, decretos, livros, anais e periódicos que abordam a gestão escolar os conceitos e competências, a organização das instâncias colegiadas como princípio para exercício da gestão escolar autônoma.

Além de referências bibliográficas, o estudo procurou por uma fundamentação documental. Esta, através de análise pode se destacar como um instrumento valioso ao apresentar dados qualitativos e organizacionais em relação ao tema proposto. A análise de documentos é importante pois complementa as informações obtidas por outras técnicas, oportunizando uma apreciação mais apurada e completa de um tema ou problema.

Desta forma, segundo Moreira, esse tipo de análise se caracteriza por identificar, apreciar e verificar documentos como uma fonte importante e fundamental na pesquisa. Sendo, além de uma fonte paralela, informativo legal e estabelecido para a complementação e base da pesquisa. Essa análise documental tem a responsabilidade de transmitir os propósitos do texto de origem, referenciando-o de forma que seja possível identificá-lo; o estudo também se volta para uma análise do autor em relação às informações presentes no documento e sua contextualização(MOREIRA, 2005).

A pesquisa bibliográfica e documental também pode ser compreendida como uma junção de intervenções intelectuais, objetivando a descrição e validação dos documentos de uma forma padronizada e metódica para facilitar o estudo. Especialmente sobre a utilização de documentos, o estudo documental visa a descrição e representação das informações diferente do original, com o propósito de resgatar conteúdos e favorecer sua disseminação e mais fácil utilização (IGLESIAS; GÓMEZ, 2004).

Assim, tal procedimento é considerado como uma moldagem das informações para que elas possam ser apresentadas diferentes da sua primeira versão, com o objetivo de facilitar a consulta e o seu uso como referência quer dizer (BARDIN,

1997). Por meio da catalogação e revisão das fontes, podemos afirmar que o resultado da pesquisa é tratado de forma qualitativa neste trabalho.

E em relação à pesquisa bibliográfica, Gil (1994) garante que o maior diferencial desse tipo de pesquisa está na possibilidade de o pesquisador analisar uma grande variedade de acontecimentos muito mais ampla do que se ele os pesquisasse de forma direta.

Quanto à abordagem qualitativa, a pesquisa baseou-se em considerações, que, segundo Marconi e Lakatos (1996), têm o propósito de explicar e avaliar detalhes dos estudos, abordando o quão complexo é a humanidade. O estudo qualitativo também traz análises aprofundadas sobre pesquisas investigatórias, divergências de posicionamento e definições.

3 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

3.1 GESTÃO ESCOLAR: CONCEITO E COMPETÊNCIAS

Primeiramente, a pesquisa se atentou em conceituar o termo Gestão Escolar, sendo esta uma preocupação de pesquisadores e educadores. A definição permanece, no âmbito nacional, ainda, muito ligada à área de administração. Para tanto, considerou-se relevante, apresentar alguns apontamentos acerca da liderança, conceitos e relevância como área de conhecimento no campo educacional. Para pesquisar sobre a temática, percorreu-se alguns autores que definem a gestão escolar em contextos diferentes.

A ação de gestar esteve, por muito tempo, somente imbuída no campo administrativo, não se percebia a relação significativa entre os elementos essenciais da administração também aplicados a educação. As expressões: gestor escolar, gestão da escola, não eram comuns, sendo que as nomenclaturas empregadas sempre abordavam diretor, orientador, supervisor, delegando a poucos (ou a quase ninguém) ações que quando dialogadas e estudadas no coletivo, seriam mais eficientes e abrangentes.

A gestão é a ação administrativa sobre algo fora de si, para o bem de outros ou de uma comunidade. Além disso, a própria gestão tem seu conteúdo, para o gestor. Através das ações democráticas, o gestor escolar exerce, em si mesmo, a democracia, e faz com que ela seja uma realidade no ambiente em que gere (CURY, 1997).

É possível verificar, no processo da história da educação brasileira, muitos debates referentes à democratização da escola pública. Na década de 1930, os Pioneiros da Escola Nova tiveram como um de seus propósitos, lutar pela democratização da educação, tornando-a um direito de todos os cidadãos (SOUZA, 2019).

Os encaminhamentos apontados pelo autor denotam uma mudança e preocupação dos intelectuais da época com o processo de democratização da escola pública, que até o momento não existia, haja vista, que a educação não era universalizada, tendo acesso apenas a elite. Dessa forma, a democratização

abordava somente o acesso à educação, uma vez que naquele período, a educação era oferecida para poucos.

Na conjuntura da educação brasileira, surge uma visão de que a gestão escolar procurou superar a limitação administrativa, debatendo sobre o atendimento aos problemas educacionais diversos que emergem a cada dia. A complexidade das questões que refletem a educação necessita de uma gestão articulada e conjunta com a comunidade escolar para a resolução e superação desses problemas.

Na década de 1980 acontecem os primeiros movimentos coletivos que intentaram organizar o ambiente escolar, a partir e apontamentos dos próprios envolvidos.

Ao considerar esse período, podemos perceber que o conceito de Gestão Escolar é recente, podemos afirmar até mesmo que ele ainda está em construção, pois não se caracteriza somente em fazer com que as pessoas participem da tomada de decisões.

Ao acrescentarmos no termo gestão democrática a palavra escolar, temos uma especificidade e responsabilidade maior que as demais, haja vista que, a escola por muito tempo recebeu orientações “prontas”, construídas e designadas sem a participação da comunidade.

Com a criação da Lei nº 9394/96 de Diretrizes e Bases da Educação (anexo b) nasceram os primeiros ideais do princípio de gestão democrática, bem como o caminho escolhido para construí-la, a referida Lei evidencia a capacidade que a escola tem de realizar um planejamento eficaz, por meio de um modelo de gestão participativa e democrática entre todos os segmentos da educação, designando a cada órgão ou instância as suas competências (BRASIL, 1996).

Essa delegação de atribuições é necessária para romper com a trajetória autoritária que durante muito tempo se caracterizou pela imposição da força mais do que a do direito, pois, segundo Freire (2003, p. 11):

[...] os homens não podem deixar de ter consciência do seu ser ou do que está sendo, e “é preciso que se envolvam permanentemente no domínio político, refazendo sempre as estruturas sociais, econômicas, em que se dão as relações de poder e se geram as ideologias”. A vocação do ser humano não é de ser dominado, massacrado, modelado ou dirigido, mas, de “ser mais”, fazer e refazer a sua história, intervindo no seu meio (FREIRE, 2003, p. 11).

Para adentrarmos ao tema, é necessária a compreensão do que é a gestão escolar, que de acordo com Oliveira a gestão escolar é:

A Gestão Escolar é a expressão relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos. (OLIVEIRA, 2012, p. 1).

Desde a Constituição de 1988 (anexo a), a Gestão democrática se institucionaliza, passando a ser assegurada como um princípio da educação pública. Diante disso a escola adota uma nova forma, não mais sob o viés da administração (SEDUC, 2011).

Sob esses pressupostos, podemos afirmar que a Gestão Pedagógica está entre as principais vertentes da gestão escolar, uma vez que é responsável pela gestão educativa da escola e do processo educacional da instituição, estabelecendo objetivos, gerais e específicos para o ensino. Por meio dessa gestão, se define as linhas de atuação, de acordo com os objetivos e o dos alunos e da comunidade; estabelecendo e discutindo metas e propondo metas e preparando os conteúdos curriculares.

Nessa sistematização da gestão o diretor é o grande articulador, no entanto, divide a responsabilidade com uma equipe de apoio pedagógico e administrativo, que dividem as ações administrativas. Diante disso, pode-se pontuar que dentre a função de dirigir, ao diretor/gestor compete mobilizar, motivar e coordenar. A condução de uma escola envolve fazer com que o que foi planejado aconteça, com integração e articulação (HENGEMUHLE, 2004).

Assim, de acordo com Borges (2008), o diretor escolar é um gestor, e precisa atuar com liderança em relação à sua equipe; levando a um trabalho e ambiente organizados, delegando tarefas de forma que possam agir com autonomia e responsabilidade. Na gestão democrática, as decisões precisam ser tomadas de forma coletiva, para que se proporcione um ambiente de aprendizagem amplo e eficaz.

Além disso, é preciso que o gestor escolar tenha consciência de que sozinho, não pode administrar todos os problemas e encontrar as soluções da escola,

justamente porque a melhor gestão aquela que descentraliza e compartilha responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. Nesse sentido, Santos e Valdés, enfatizam:

[...] o gestor escolar deve ser um líder pedagógico que apoia o estabelecimento das prioridades, avaliando, participando na elaboração de programas de ensino e de programas de desenvolvimento e capacitação de funcionários, incentivando a sua equipe a descobrir o que é necessário para dar um passo à frente, auxiliando os profissionais a melhor compreender a realidade educacional em que atuam, cooperando na solução de problemas pedagógicos, estimulando os docentes a debaterem em grupo, a refletirem sobre sua prática pedagógica e a experimentarem novas possibilidades, bem como enfatizando os resultados alcançados pelos alunos (SANTOS; VALDÉS, 2019, p.2).

Portanto, é necessário catalogar capacidades e informações nas diversas áreas, como, no relacionamento interpessoal, em questões pedagógicas e administrativas. Procurando verificar as habilidades dos profissionais da gestão e discutir coletivamente sobre as melhores estratégias para liderar de forma competente uma unidade educacional, independentemente do nível de escolaridade ou modalidade que esta ofereça (LÜCK, 2005).

Por que gerir a partir desses princípios? Para tentar elucidar esse questionamento recorre-se a Dalmás (1994) que destaca:

[...] não pode haver na escola um clima de hostilidade de individualismo, de irresponsabilidade e de não envolvimento, pois esses comprometem o andamento do planejamento participativo e que ao invés da construção desse clima deva existir sim, um ambiente de acolhida, aceitação mútua e interesses um pelo outro. (DALMAS, 1994, p.47).

A ideia da gestão democrática é que sempre a comunidade escolar tem a oportunidade de contribuir na tomada de decisões. Infelizmente ainda há alguns gestores, que convidam a comunidade escolar para participar de ações/decisões apenas quando esta envolve captação ou investimento de um recurso financeiro. Cabe ressaltar que não é somente esse momento que garante a composição de uma gestão democrática e autônoma.

Segundo Campos e Silva (2009), a gestão escolar precisa analisar objetivos políticos, técnicos e pedagógicos.

A dimensão pedagógica envolve a organização do trabalho escolar no que diz respeito à elaboração do projeto pedagógico, no planejamento anual, nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe, na recuperação da aprendizagem dos alunos com menor rendimento escolar, na organização do tempo e do espaço escolar, no acolhimento às famílias e os alunos, no índice de aprovação e correção da defasagem idade/aprendizagem (CAMPOS e SILVA, 2009, p.6 e 7).

É importante destacar, que existe uma dimensão política no papel do gestor escolar e isso traz a necessidade de valorização da autonomia, promovendo reuniões e conquistando a participação da comunidade escolar, para que todos os envolvidos no processo tenham oportunidade de cooperar com as questões relativas à escola (CASTRO, 2008).

Diante desse contexto, a Gestão Escolar encontra-se sob novo enfoque que vem para superar a ideia limitada de administração escolar, tendo compreensão da complexidade dos problemas educacionais e que esses demandam uma ação articulada, organizada e conjunta.

Conforme afirma Lück (2005), a definição de gestão tem relação direta com a mobilização de esforços conjuntos e talentos com a busca constante de um ambiente escolar unificado, democrático e que trabalhe em prol da educação que todos desejam.

Diante do exposto, compreende-se que essa dimensão política está associada ao trabalho com a unidade/parceria das representações acima citadas. Para exemplificar algumas dessas representações, aborda-se na seção seguinte seção elementos básicos que devem ser seguidos para garantir a organização e empenho das instâncias colegiadas, Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF) e Conselho Escolar.

3.1.1 Instâncias Colegiadas: Princípios e Organização

Ao ponderar que gestão é a celeridade através da qual se mobilizam meios e métodos para atingir os escopos da organização, envolvendo, especialmente, as feições gerenciais e técnico-administrativos e que a gestão pode ocorrer na modalidade centralizada, colegiada, participativa e co-gestão, apresentadas por

Libâneo (2004), apresenta-se nessa subseção alguns princípios e formas de organização das instâncias colegiadas que promovem a gestão democrática nas unidades educacionais.

Levando em consideração que a democratização da gestão é um dos princípios que garantem a autonomia escolar, podemos pontuar como deve ocorrer o envolvimento da comunidade escolar nessas ações, haja vista, que entendemos que a gestão escolar autônoma não está limitada ao processo de organização da instituição e à participação da comunidade escolar; a questão está em como essas práticas contribuem para o cenário escolar. Nesse sentido, pode-se afirmar que:

A gestão escolar surge como orientação e liderança competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e como referencial teórico para a organização e orientação do trabalho em educação, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação das políticas educacionais e o Projeto Político Pedagógico das escolas (BUGANÇA; RUIZ, p.5 apud CAMPOS; SILVA, 2009 p.2).

Portanto, as ações precisam se direcionar para promoção da participação, o empenho e a desempenho dos indivíduos envolvidos, a fim de garantir uma gestão escolar democrática e autônoma, que sobrepõe o autoritarismo, promovendo decisões coletivas e democráticas na solução de problemas.

A gestão democrática não é um processo simples, de curto prazo, mas também, não é um processo tão complexo ou irrealizável. Elaboração do projeto político pedagógico da escola, a implementação de conselhos de escolas que efetivamente influenciou a gestão escolar como um todo, à medida que, garantem a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público (ROMÃO; PADILHA, 1997, p.23).

O primeiro passo é garantir que as instâncias colegiadas sejam criadas na unidade escolar. Dentre as instâncias colegiadas, pontuaremos nessa pesquisa a Associação de Pais, Mestres e Funcionários e o Conselho Escolar.

A APMF é uma instância colegiada que de forma coletiva se constitui em uma pessoa jurídica de direito privado, em que através da representação de pais e profissionais da instituição escolar, contribuem para a organização e gestão dos ideais e financeiros. Desta forma, é intitulada pelo Ministério da Educação (MEC) e Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) como uma Unidade Executora

(UEx) que tem a função de contribuir na escola, auxiliando na solução de problemas, favorecendo uma formação integral dos alunos.

Essa instância colegiada é a única forma sistemática e legal possível, para que a unidade executora utilize os recursos oriundos dos Programas Federais, Estaduais e demais promoções e ações que arrecadem fundos. Apesar do foco financeiro da APMF, essa não é a única atribuição da instância, dentre os vários objetivos e atribuições, apresenta-se nesta pesquisa algumas das atribuições essenciais.

É de atribuição da APMF, realizar discussões e planejar ações que visem integrar a escola, ensino, família, Conselho Escolar e comunidade, sempre considerando o Projeto Político Pedagógico da Escola.

Portanto, é a APMF que deve bancar os interesses da comunidade escolar, atuando em busca da melhoria da qualidade de ensino para os alunos do ensino público. Para que haja uma instituição escolar pública e democrática, é preciso que a sua gestão também seja, o que se refletirá na qualidade de ensino. Isso representa a função social da escola em ação (SILVA, 2016 apud GADOTTI, 1988).

Outro mecanismo indispensável, que garante e legitima a autonomia escolar e a gestão democrática é o Conselho Escolar. Sobre ele, compreendemos ser importante pontuá-lo; abordando a ligação entre o Conselho de Classe e o Conselho Escolar.

O Conselho Escolar se caracteriza em uma instância colegiada, formada por um leque maior de representações, ele pode ser consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador. Sendo que a quantidade de representantes que o compõe está diretamente associada ao tamanho da instituição e número de alunos que ela possui.

Sabe-se que o Conselho Escolar é constituído por pais, alunos, professores e funcionários, além de representantes da comunidade. Segundo Silva (1992), o Conselho Escolar pode deliberar acerca de assuntos administrativos, financeiros e pedagógicos do ambiente escolar. Considerado o órgão máximo da escola, o Conselho Escolar contribui na definição de políticas que serão implementadas pela direção.

Faz se necessário a constituição dos conselhos, pois de acordo com Bastos, (1999):

As relações entre os gestores das atividades educativas devem estar abertas ao conflito, pois o consenso não é ponto de partida para a interação dos gestores, pois, apenas obscurece a diversidade, sendo que ele deve ser buscado na trajetória que comporte a discussão e o conflito, enfim, o consenso e as decisões devem ser construídos coletivamente (BASTOS, 1999, p. 24).

Para garantirmos a efetivação de autonomia no trabalho gestacional no Brasil é necessário compreendermos que o exercício da gestão democrática se dá por meio de trabalho coletivo, oportunizando a comunidade escolar a participação no Projeto Político Pedagógico, sendo significativa a participação dos diversos segmentos da sociedade civil.

Cabe ressaltar que as representatividades do Conselho Escolar e APMF não se faz apenas para cumprir um protocolo, pois é a paridade dos segmentos representados que oportuniza a vivência de participação na tomada de decisões. Desse modo garantimos que coletivamente seja delineado os anseios, estratégias, metas e ferramentas que serão utilizadas em cada instituição escolar.

Essa narrativa mostra que para uma gestão democrática efetiva no ambiente escolar, a participação da comunidade é imprescindível, permitindo desta forma que ela crie o sentimento de pertencimento das ações pedagógicas. Portanto, a criação e atuação das instâncias colegiadas como Conselho Escolar e Associação de Pais, Funcionários e Mestres são elementos fundamentais.

3.2. PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS POTENCIALMENTE SIGNIFICANTES PARA A PROMOÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

O gestor escolar tem de se conscientizar de que sozinho não pode administrar todos os problemas/soluções da escola, sendo a melhor gestão aquela que descentraliza e compartilha responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários (PARO, 2011).

Com base nisso, quais estratégias o gestor escolar deve articular para promover a participação e gestão democrática no contexto escolar? Para responder esse questionamento, o estudo apresenta, nesta seção, algumas possibilidades de planejamento e estratégias que as unidades escolares podem realizar para que as

participações da comunidade escolar, por meio das instâncias colegiadas, sejam efetivas.

Em que momentos a comunidade pode/deve auxiliar no processo de tomada de decisões? Infelizmente ainda há alguns gestores que convidam a comunidade escolar para participar de ações/decisões apenas quando esta envolve algum recurso financeiro, ou para ser captado ou para ser gasto. Cabe ressaltar que não é somente esse momento que garante a composição de uma gestão democrática e autônoma.

Para que haja uma gestão democrática e autônoma deve haver unificação da comunidade escolar em todas as ações da unidade escolar entre elas a participação na contrição do projeto pedagógico. Além disso, um planejamento anual de eventos, de reuniões pedagógicas, de atuação dos conselhos de classe, visando a recuperação da aprendizagem dos alunos com menor rendimento escolar. Acresce-se a isso, a preocupação com a organização do tempo e do espaço escolar, no recebimento das famílias e dos alunos. A verificação do índice de aprovação e correção da defasagem em questão de idade/aprendizagem dos alunos, dentre outros aspectos (DALMAS, 1994).

É preciso esclarecer que apenas quando o gestor escolar, na dimensão política, exercer o princípio da autonomia, com vínculos mais apertados com a comunidade escolar, pais, entidades e organizações paralelas à escola é que teremos o exercício da autonomia (LIBÂNEO, 2004).

No Brasil, ainda permeiam os ideais pedagógicos gestores disseminados na década de 1990, por meio da Lei n.º 9394/1996, em que a gestão democrática aparece no artigo 3º, inciso VIII: “Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Sobre os princípios norteadores da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica, a LDB dispõe:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de 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 político-pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Ao analisar a legislação brasileira em vigor, vê-se que delega aos sistemas de ensino regulamentar a gestão democrática, com a utilização de instrumentos capazes de dar incremento à participação. Para isso apresenta dois itens importantes. Primeiro, o projeto político-pedagógico da escola, que deve ser elaborado pela equipe

de ensino de educação. O segundo trata dos conselhos escolares no qual devem fazer parte membros da comunidade escolar.

Considerando o estabelecido, nem o conselho escolar e nem os projetos políticos pedagógicos podem ser realizados à revelia. O que vai caracterizar a gestão democrática, é justamente a participação na elaboração desses instrumentos. Segundo esses novos parâmetros democráticos, a comunidade escolar feita de: professores, orientadores, pedagogos, funcionários, representantes de pais, tomando decisões em conjunto, estarão construindo uma nova escola pública com uma gestão democrática.

A autonomia se reflete em uma gestão democrática com base no conselho escolar e no projeto político pedagógico, como expressão de toda a comunidade escolar. O modelo gerencial que reduz a autonomia à administração, buscando eficiência na produtividade, não coaduna com a educação, uma vez que nesse contexto se trabalha com seres humanos e se planeja ações visando o crescimento de mentes, de cidadãos. Na construção de gente, de pessoas, só será alcançado o objetivo, com a participação social da comunidade nas discussões escolares.

3.2.1 Formação Curso Profucionário

Há, ainda, orientações oficiais acerca da gestão em Curso Técnico de Formação para os Funcionários da Educação denominado Profucionário. O referido curso é dividido em módulos, em que o Módulo 6 versa especificamente sobre os ideais de gestão pedagógica democrática brasileiro.

O Ministério da Educação Brasileiro destaca o módulo como “Gestão da Educação Escolar”, compõe-se de cinco unidades e é posicionado pelo governo federal como uma ferramenta que contribui com o desenvolvimento ininterrupto dos servidores da educação, cujo trabalho acontece em diferentes espaços da escola. Assim, trabalho na preparação dos alimentos, serviço de secretaria, de infraestrutura, enfim, a amplitude de serviços que envolvem a comunidade escolar. Todos importantes para que a escola possa cumprir seu papel na formação e no processo ensino aprendizagem de seus alunos.

No contexto capitalista, as diferentes formas de administração, focam em alguns desdobramentos e possibilidades que resultam numa fórmula de ação/resultado. O que nem sempre se aplica numa gestão escolar.

Em análise, verificou-se que as ideias que circundam o discurso oficial apresentam os limites e as possibilidades de estabelecimento de formas de proporcionar a participação. Assim, o objetivo é contribuir para que se repense a gestão da educação pública, de forma que haja a participação de todos os sujeitos representantes da comunidade escolar.

O estabelecimento de uma gestão democrática requer muito estudo e estabelecimento de metas pensadas pela comunidade escolar. Abordagens a serem tomadas, prioridades a serem estabelecidas, projetos a serem priorizados, sem a disputa capitalista para que possa haver o estabelecimento da educação como realmente um direito social do indivíduo. A reforma de Estado brasileiro e as perspectivas para a gestão escolar, buscam situar a relação entre educação, escola e Estado no Brasil e as políticas educacionais em curso no país. As políticas educacionais devem visar o avanço por uma escola pública de qualidade, valorizando o contexto da realidade de cada comunidade e seus anseios, garantindo e oportunizando educação de qualidade.

A Unidade aborda a gestão da educação e da escola através da compreensão da estrutura escolar brasileira e seus aspectos legais, que envolvem conceitos e sentidos. Nessas abordagens, a gestão democrática se mostra como um caminho fundamental para que os educadores tenham sucesso em suas lutas, afirmando a educação como direito de todos e dever do Estado.

A terceira unidade do módulo realiza uma análise da gestão democrática na instituição pública, trazendo conceitos, questões legais e práticas, com foco no projeto político pedagógico e na atuação coletiva no ambiente escolar; destacando os processos de atuação na escola e ligando-os à gestão democrática.

A quarta unidade traz uma análise e discussões acerca dos mecanismos de participação na escola e como podem auxiliar na conquista de sua autonomia. Nesse mesmo sentido, é abordada a escolha de diretores, dos conselhos escolares e grêmios estudantis, e seu papel no cenário democrático escolar.

A última unidade apresenta uma retomada da discussão acerca da gestão democrática e os trabalhadores da educação, conceitos e concepções que foram descritos no decorrer do módulo. Seu objetivo é destacar a ação pedagógica que se realiza na escola por meio do trabalho docente e não-docente, destacando a importância de uma atuação efetiva dos trabalhadores na garantia de um ambiente escolar democrático e que torna um direito social, que é a educação, uma realidade.

3.2.2 Programa Escola de Gestores da Educação Básica

Outro importante programa de formação utilizado no Brasil como um elemento para a promoção da gestão democrática foi o Programa Escola de Gestores da Educação Básica, uma iniciativa que se constitui em uma das políticas públicas para formação dos profissionais da educação básica do Ministério da Educação (MEC).

A formação foi implementada no Governo do Presidente Luís Inácio Lula da Silva, em 2005, sendo criada para ser parte de um processo de colaboração entre estados e municípios. Com base na Secretaria de Educação Básica (SEB) (anexo c), no Ministério da Educação, esse programa é resultado da demanda de construção de um processo formativo de gestores escolares, que aborde a educação como direito, valorizando a qualidade social, tendo como diretriz, os princípios da gestão democrática. Assim, a escola é analisada sob o aspecto da inclusão e emancipação humana (MEC, 2009).

3.3 O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO ENSINO E APRENDIZAGEM

Numa instituição escolar, a importância do diretor na efetivação da gestão democrática é imprescindível para que o processo de ensino e aprendizagem aconteça de forma efetiva.

Os primórdios da gestão democrática foram delineados na Constituição de 1988 (anexo a) que lançou as primeiras bases para a construção de uma nova Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Brasileira (anexo b). Foi mais uma das características do governo pós-ditadura militar.

A partir da criação da Lei nº 9394/96 (anexo b) que instituiu as Diretrizes e Bases da Educação nasceram os primeiros ideais do princípio de gestão democrática, bem como o caminho escolhido para construí-la. A referida Lei evidencia a capacidade que a escola tem de realizar um planejamento eficaz, por meio de um modelo de gestão participativa e democrática entre todos os segmentos da educação, designando a cada órgão ou instância as suas competências (BRASIL, 1996).

Assim, a figura do diretor como líder que direciona esse processo, deve ser pautada na delegação de atribuições, sendo necessária a ruptura com a trajetória

autoritária que durante muito tempo se caracterizou pela imposição da força mais do que a do direito.

Nessa sistematização da gestão o diretor é o grande articulador, no entanto, não é o único responsável pela ação eficaz no ambiente escolar, sendo sempre auxiliado pelo apoio pedagógico e administrativo, que unificam o trabalho. Diante disso, podemos pontuar que dentre a atribuição de articulador, o diretor/gestor tem a função que engloba ações de mobilização, motivação e coordenação. A gestão do ambiente escolar envolve ações integradas e articuladas (HENGEMUHLE, 2004).

Para garantir efetivamente o exercício de uma gestão democrática, o diretor deve ainda, ser capaz de relacionar talentos e conhecimentos nos campos administrativos, relacionamentos interpessoais e pedagógicos. Para isso, é necessário que o gestor reflita sobre maneiras de liderar na escola (LÜCK, 2005).

Libâneo (2004) defende que o diretor deve atuar nas seguintes dimensões: **técnica**, que envolve a compreensão de rotinas escolares, gestão de pessoas e materiais; valorização do patrimônio público; na dimensão técnica, do gestor, se exige o gerenciamento, coordenação e organização das atividades da instituição, sempre respeitando a legislação e as decisões coletivas. A outra dimensão é **política**, que engloba as habilidades de comunicação eficaz, atuação no processo de mobilização da comunidade escolar; na motivação da equipe, solução de conflitos, encaminhamento de ações e responsabilidades aos profissionais na instituição escolar.

Outra competência da gestão escolar é a dimensão **pedagógica**, está interligada às outras dimensões, sendo que são indissociáveis e relacionadas aos objetivos da vida escolar.

Assim, as competências dos gestores constituem a gestão da escola propriamente dita e contribui diretamente para o processo de ensino aprendizagem

A gestão escolar tem grande influência no ensino aprendizagem, por meio de seus órgãos colegiados as pautas são levadas ao conselho escolar, por exemplo para que assim possam ser discutidas e caso haja consentimento e tomada de decisão. É importante ressaltar que nem todos os gestores têm essa observância democrática de compartilhar as ideias, pois ainda contamos com aqueles que são autoritários onde querem tomar suas próprias decisões que nem sempre são assertivas influenciando, assim, no processo de ensino e aprendizagem.

Fato é que a gestão não existe fora do contexto que a concebe, portanto, aqueles que se dispõem a direção, coordenação, supervisão precisam compreender que suas ações não existem fora do processo de ensino e aprendizagem. Nesse contexto, podemos afirmar que o gestor tem um papel fundamental no processo educativo e que seu posicionamento democrático faz toda a diferença nas práticas educativas. Mas, como o gestor, além dos processos administrativos, pode contribuir influenciando no processo de ensino e aprendizagem?

O gestor educacional deve, no seu dia a dia, estar atento aos aspectos pedagógicos, inter-relacionais e administrativos de sua escola. Todavia, não se pode escolher um destes aspectos como prioridade como alguns fazem. Do contrário, o bom gestor deve cuidar dos três aspectos”. Imprescindível para o sucesso escolar é se colocar em prática uma gestão democrática. “Todavia essa gestão democrática não pode funcionar somente no discurso e, de forma prática, o gestor deve compreender que na essência essa democracia se atinge a partir da descentralização de processos, sem é claro abrir mão das responsabilidades individuais” (REZENDE, s/d, p. 2).

Sendo assim, o gestor tem que estar ciente da importância da gestão compartilhada no processo de ensino aprendizagem, ciente de que a gestão educacional, democratização e decisões coletivas são fundamentais para que a escola seja organizada, quanto para que consiga oferecer ensino de qualidade. Para Moreira (2012), a gestão escolar é a concretização da importância de um trabalho coletivo e consciente para que escola seja um ambiente coletivo e efetivamente democrático. A gestão democrática reafirma que a escola precisa de trabalho coletivo, além de um processo administrativo, político, filosófico e pedagógico.

3.3.1 Reflexos da Gestão Democrática em Sala de Aula

A gestão escolar é uma junção de esforços coletivos. Chiavenato (1989) acresce que as organizações escolares são unidades sociais e, portanto, constituídas de pessoas que trabalham juntas rumo ao mesmo objetivo. Partindo desse pressuposto, Ferreira (2006) aborda o projeto político pedagógico;

A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente, na sala de aula, onde se objetiva o projeto político-pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões para o estabelecimento de novas políticas (FERREIRA, 2006, p.309).

Por meio da gestão democrática participativa, se considera os objetivos comuns propostos pela direção, professores, demais profissionais da educação e alunos a fim de que todos participem do processo de decisão, onde cada um assuma responsabilidade a fim que os objetivos sejam alcançados.

A gestão democrática leva ao engajamento da comunidade com a escola, o que gera ações mais transparentes e possibilita a cobrança de ações, uma vez que a comunidade participou das decisões. Assim, todos os envolvidos têm responsabilidade nas conquistas da escola (SARMENTO; ALVES, 2016).

Portanto, a gestão democrática dentro de sala de aula, com a supervisão do professor, tende a ter provadas condutas democráticas, onde de forma coletiva e envolvida com os interesses mútuos obtenha os resultados coletivos almejado. No propósito de formação de cidadãos através da escola, é necessário que a própria escola reflita, através de suas ações, o que é a democracia (PARO, 2007).

É na sala de aula que por um período pré-estabelecido divididos entre as disciplinas escolares que são discutidos vários acontecimentos inclusive oportunidade para conhecer a vida dos alunos, permitindo uma relação de respeito e oportunidades de aprendizagem mútua, através da interação que é realizada através de grupos, onde o professor de forma democrática delimita os assuntos, regras, planejamento da aula, a fim de proporcionar um ambiente agradável para a internalização dos conhecimentos oportunizando a democracia dentro da sala de aula.

O professor é o agente principal dentro da sala de aula, para que a gestão democrática seja consolidada, o mesmo precisa influenciar e despertar nos alunos de forma consciente a importância dos conteúdos curriculares e sua aplicabilidade na vida dos alunos, permitindo dessa forma através do diálogo o comprometimento dos alunos no desenvolver dos conteúdos, e conseqüentemente amplitude da capacidade perceptiva dos alunos.

Para isso, vemos a importância da comunicação com os alunos, ou seja, oferecer e solicitar o retorno sobre as ações, verificando erros e acertos, eliminando desavenças e construindo relações saudáveis e harmoniosas (STEDILE apud DAL PRETTE, 2007).

Sendo assim, a importância da ética dentro e fora de sala de aula deve ser parte da realidade e dos ensinamentos transmitidos.

A organização da sala de aula para a condução do trabalho didático, especialmente no que se refere à relação humana e à produção de conhecimento, exige do professor, além do domínio dos conteúdos programáticos, algumas condições e atitudes mínimas, como autenticidade, cooperação, determinação, solidariedade e respeito mútuo, enfim, comportamentos considerados democráticos. (STEDILE,2008, p. 07).

Vale ressaltar que o desenvolvimento das atividades dentro de sala de aula requer um planejamento dos conteúdos, o tempo que será necessário para sua aplicabilidade, enfim uma organização e coordenação a fim de proporcionar aos alunos uma ascensão gradativa no tocante aos conhecimentos expostos pelo professor.

Os autores Davis e Grosbaum, nos explicam que:

A interação entre professores e alunos em torno do conhecimento, que constitui a dinâmica de sala de aula, decorre da forma como o professor vê os processos de ensino e de aprendizagem. A compreensão de que alunos não são pessoas a serem moldadas pelo professor – mas selecionam, assimilam e processam as informações, conferindo-lhes significado e construindo conhecimentos – muda radicalmente a concepção de aprendizado. Só que nossos alunos não constroem sozinhos seus conhecimentos: isso depende da interação mantida com professores e colegas. A “boa” ajuda que o professor pode prestar depende da maneira como ele percebe o aluno (DAVIS; GROBAUM. 2002, p. 99).

Diante disso, vemos que o papel dos professores em sala de aula vai além de transmitir conhecimentos, pois requer atenção e o acompanhamento ao aluno, e para que haja uma gestão em sala de aula de forma democrática o mesmo precisa buscar uma interação com os alunos obviamente de forma respeitosa, na qual tanto o professor quanto aluno saibam de seus direitos e obrigações afim que o ensino se desenvolva com qualidade com a participação de ambos nessa construção.

Já é sabido que cada aluno tem sua particularidade seu contexto familiar, sua bagagem cultural, que não são todos os pais que buscam o comprometimento em acompanhar os filhos nos estudos, desta forma exige ainda mais dos professores em sala de aula despertar nesses alunos o interesse, importância dos conteúdos abordados, e buscar através do diálogo, trazer as famílias para dentro do convívio escolar a fim de saber que todos são importantes, sejam os profissionais da educação,

comunidade escolar, os alunos, as famílias, para o ensino em sala de aula seja executado com qualidade, respeitando princípios democráticos, que é saber ouvir sugestões.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob os princípios da gestão democrática, a pesquisa revelou que descentralizar o autoritarismo e as tomadas de decisões, auxiliam no fortalecimento da escola como um todo, desde as relações interpessoais até o incentivo e mobilização para se colocar em prática as propostas pensadas para a solução de um problema específico de cada unidade escolar, respeitando a sua realidade.

Nesse sentido, a presença da sociedade na escola é necessária, principalmente para acompanhar o cotidiano escolar, suas dificuldades, limitações e potencialidades na escola, assim como participar nas decisões dentro da instituição, principalmente modo contributivo.

Para Saviani (2008, p. 98), “é preciso, pois, resgatar a importância da escola e reorganizar o trabalho educativo, levando em conta o problema do saber sistematizado, a partir do qual se define a especificidade da educação escolar”.

Aferiu-se que organizar instâncias colegiadas vai muito além de gerir recursos, reunir um grupo escolar e pensar como se gastou um recurso. A gestão escolar democrática que prioriza a busca pela autonomia deve ter em mente que o coletivo, ou seja, atuação de todos os departamentos instituídos dentro da escola é essencial para o desenvolvimento do trabalho de qualidade no ensino da instituição. Sob essa perspectiva entendemos que a escola estará de fato cumprindo a sua função social.

É preciso considerar que a formação de uma gestão escolar democrática é pautada por um processo de conscientização, que precisa envolver gestor, equipe pedagógica, professores, funcionários, alunos, pais de alunos e comunidade em geral. A escola que conta com todos os envolvidos e interessados na realidade escolar, conquista mudanças que beneficiam a coletividade.

Diante disso, verificou-se para mudar a forma atual de gestão é preciso estabelecer uma articulação entre a escola, a comunidade que a serve (por meio das instâncias colegiadas APMF e Conselho Escolar), haja vista que a escola não é um órgão isolado.

O presente trabalho abordou assuntos relacionados à gestão democrática escolar, a sua importância no contexto atual da sociedade mostrando que ações democráticas no contexto escolar favorecem um processo educacional de mais qualidade, que forma cidadãos conscientes e responsáveis.

Sendo assim com base em uma prática dialógica o professor tem o compromisso de desenvolver em sala de aula uma gestão democrática, buscando o desenvolvimento do ensino-aprendizagem através de uma vivência com o aluno que os princípios democráticos se estabelecem, superando o modelo centralizador de ensino.

Ressalta-se que essa pesquisa foi de grande valia, pois permitiu que se pudesse pensar mais sobre a gestão democrática no contexto escolar, pois infelizmente encontramos muitos gestores que dizem atuar de forma democrática, não é isso que acontece, na prática agem com autoritarismo. Definir a gestão democrática favorece à sociedade uma melhor análise do comportamento que seus “líderes” “gestores” tem desempenhado no meio escolar.

Assim, permitirá que os gestores, professores, comunidade escolar, pais, alunos, refletem como tem sido o seu papel na construção de uma gestão democrática no meio escolar, o que pode ser feito para melhorar o contexto vivenciado, de que forma podem contribuir para que tenhamos uma gestão participativa e eficaz.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BASTOS (1999), apud Pereira, Monica Rosa Sampaio. **Desafio: Da Sala de Aula, Rumo ao Papel de Gestor Escolar**. Niterói, RJ: 2010. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n204015.pdf. Acesso em 14 de abr. de 2020.
- BORGES, Heloisa da Silva. **Organização do Trabalho Pedagógico e Gestão Escolar**. Manaus: Edições UEA Ed. Valer, 2008.
- BRASIL. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF: 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm. Acesso em 15 de outubro 2019.
- BUGANÇA, Natália da Silva, RUIZ, Maria José Ferreira apud Campos e Silva, 2009. **A Democratização da Gestão Escolar no Contexto da Modernização do Estado**. Londrina, PR. Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/semanaeducacao/pages/arquivos/ANAIS/ARTIGO/PERSPECTIVAS%20FILOSOFICAS/A%20DEMOCRATIZACAO%20DA%20GESTAO%20ESCOLAR%20NO%20CONTEXTO%20DA%20MODERNIZACAO%20DO%20ESTADO.pdf>. Acesso em 14 abr. 2020.
- CAMPOS, Marli e SILVA, Neide de Melo Aguiar. **Gestão escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão**. In IX Congresso Nacional de educação – EDUCERE. III encontro Sul Brasileiro de Psicologia. PUCPR, 2009. Disponível em: https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2009/2736_1234.pdf. Acesso em 5 Abr. 2020.
- CASTRO, Adenise Figueira Barbato. **Autonomia do Conselho Escolar: Uma Gestão Democrática**. Maringá, PR, 2008. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1521-6.pdf>. Acesso em 09 nov. 2019.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CURY, Carlos R. Jamil. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- DALMAS, Ângelo. **Planejamento participativo na escola: elaboração e avaliação**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1994.
- DAVIS, C.; GROSBaum, M. W. **Sucesso de todos, compromisso da escola**. In: VIEIRA, S. L. (org.) **Gestão da escola: Desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro, DP&A, 2002.

FERREIRA, N.S.C (ORG) **Gestão democrática da educação: Atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez ed. 2006.

FREIRE, P.(2003): **Política e educação: ensaios**, 7.^a ed. São Paulo: Cortez.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994

HENGEMUHLE, Adelar. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**. Petrópolis, RJ. Vozes, 2004.

IGLESIAS, María Elinor Dulzaides; GÓMEZ, Ana María Molina. **Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso**. ACIMED, Ciudad de La Habana, v. 12, n. 2, p. 1-5, mar./abr. 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. (5^a ed. Revista e ampliada). Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa... [et al.]. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996

MEC. **Diretrizes Nacionais do Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública**. Brasil, 2009. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=879-diretrizes-n-pdf&Itemid=30192. Acesso em 14 de jun. de 2020.

MOREIRA, Sonia Virgínia. **Análise documental como método e como técnica**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.

MOREIRA, Verônica Martins. **Gestão educacional e prática docente na realidade escolar**. Enciclopédia Biosfera, Centro Científico Conhecer, Goiânia, v. 8, n. 15, p. 2346-2374, 2012.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.) **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. 9.ed.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica** (16^a ed.). Editora Cortez, 2011.

REZENDE. **A gestão escolar influencia diretamente no aprendizado dos alunos**. Manaus. 2014. Disponível em: <http://www.educacao.am.gov.br/a-gestao-escolar->

influencia-diretamente-no-aprendizado-dos-alunos-aponta-em-palestra-wagner-rezende-doutor-pela-universidade-de-juiz-de-fora. Acesso em: 02 Fev. 2020.

ROMÃO & PADILHA. **Diretrizes escolares e gestão democrática da escola**. São Paulo: Cortez, 1997.

SANTOS & VALDÉS. **A gestão escolar relativa ao processo docente educativo e o papel orientador do gestor**. 2019. Disponível em: <https://www.monografias.com/pt/trabalhos3/gestao-escolar/gestao-escolar2.shtml>. Acesso em: 09 nov. 2019.

SARMENTO, M.M.L; ALVES, J.A.A S. **Gestão Escolar Democrática e Participativa na escola: entre desafios e possibilidades**. 2016. Disponível em: [file:///D:/USER/Downloads/93-419-1-PB%20\(1\).pdf](file:///D:/USER/Downloads/93-419-1-PB%20(1).pdf). Acesso em 28. Jul. 2020.

SAVIANI, D. **Escola e democracia: polêmicas de nosso tempo**. 40. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

SEDUC. **Gestão Educacional**. Ceará. 2011. Disponível em: https://www.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/37/2011/10/secretaria_escolar_gestao_educacional.pdf. Acesso em: 17 de out. 2019.

SILVA, Nilson Robson Guedes apud Gadotti (1988). **O sistema educacional e a construção da democracia na América Latina**. Londrina. 2016. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/educanalise/article/download/25272/21455>. Acesso em: 15 out. 2019.

SILVA, Luiz Heron. **Escola cidadã: teoria e prática**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1992.

SOUZA, **Alexandre Augusto Cals. Política Educacional e Papel do Estado em Tempos Atuais**. São Paulo. 2019. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=Z5ugDwAAQBAJ&pg=PT153&dq>. Acesso em 27 Jul. 2020.

STEDILE (2008), apud DAL PRETTE, A. **O professor como gestor da sala de aula. Umuarama: PR, 2008**. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2145-8.pdf>. Acesso em 28 de Jul. 2020.

STEDILE, Maria Inez. **O professor como gestor da sala de aula. Umuarama: PR, 2008**. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2145-8.pdf>. Acesso em 28 de Jul. 2020.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação e gestão: extraindo significados da base legal**. In. CEARÁ. SEDUC. **Novos Paradigmas de gestão escolar**. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p. 7 – 20.

ANEXOS

ANEXO A
CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988
Título VIII - Da Ordem Social
Capítulo III - Da Educação, da Cultura e do Desporto
Seção I - Da Educação

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I- igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
 - II- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
 - III- pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
 - IV- gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
 - V- valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
 - VI- gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
 - VII- garantia de padrão de qualidade.
-

Histórico de Alterações do Artigo

Texto anterior:

V- valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;

Alteração:

- valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos.

ANEXO B

Detalhamento na LDB sobre Gestão Democrática - <https://www.infoescola.com/educacao/gestao-democratica/>

A LDB, em seus artigos 14 e 15, apresentam as seguintes determinações, no tocante à gestão democrática:

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.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Estes artigos da LDB, acima citados, dispõem que a “gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino, oferece ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formas de operacionalização da gestão, com a participação dos profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar e local” (VIEIRA, 2005).

ANEXO C

FUNDAMENTAÇÃO LEGAL PARA A ELABORAÇÃO DO REGIMENTO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO BÁSICA

Secretaria de Estado da Educação Superintendência de Educação Departamento de Legislação Escolar Avenida Água Verde, 2140 - Vila Isabel Telefone (41) 3340-1500 CEP 80240-900 – CURITIBA – PARANÁ – BRASIL

Compete aos docentes:

- I. participar da construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico/Proposta Pedagógica e do Regimento Escolar, a partir das políticas educacionais da SEED e legislação vigente, bem como acompanhar sua efetiva implementação; II. elaborar, com a equipe pedagógica, as Propostas Pedagógicas Curriculares da instituição de ensino, integradas ao seu Projeto Político-Pedagógico/Proposta Pedagógica e participar da sua regulamentação no Regimento Escolar, em consonância com a legislação vigente; III. participar do processo de escolha dos livros e materiais didáticos, com a equipe pedagógica, em consonância com o Projeto Político-Pedagógico/Proposta Pedagógica da instituição de ensino; IV. elaborar seu plano de trabalho docente; V. repor conteúdos, carga horária e dias letivos, quando se fizer necessário, a fim de cumprir o calendário e o currículo escolar, resguardando o direito dos estudantes; VI. Proceder à avaliação contínua, cumulativa e processual dos estudantes, utilizando-se de instrumentos diversificados previstos no Projeto Político Pedagógico/Proposta Pedagógica e Regimento Escolar; VII. Promover a recuperação de estudos em concomitância com o processo ensino aprendizagem, estabelecendo estratégias diferenciadas no decorrer do período letivo; VIII. Participar do processo de avaliação psicoeducacional, dos estudantes com dificuldades acentuadas de aprendizagem, para encaminhamento aos serviços e apoios especializados da Educação Especial, se necessário; IX. participar da avaliação institucional, conforme orientação da SEED; X. participar de reuniões, sempre que convocados pela equipe gestora, NRE ou SEED; XI. participar da Equipe Multidisciplinar; XII. Promover, no desenvolvimento do trabalho pedagógico, na abordagem de conteúdos e na relação professor – estudante, o respeito às diferenças físicas, étnico raciais, orientação sexual, identidade de gênero,

religião, condição social-econômica e cultural; XIII. viabilizar a igualdade de condições para a permanência dos estudantes na instituição de ensino, respeitando a diversidade e a pluralidade cultural no processo de ensino-aprendizagem; XIV. planejar e acompanhar, com o PAEE e outros, as intervenções para ajustes ou modificações, a fim de melhorar o processo de ensino-aprendizagem; XV. participar ativamente dos Pré-Conselhos e Conselhos de Classe, propondo alternativas pedagógicas que visem o aprimoramento do processo educacional, responsabilizando-se pelas informações prestadas e decisões tomadas, que serão registradas e assinadas em ata; XVI. zelar pela frequência dos estudantes à instituição de ensino, comunicando qualquer irregularidade à equipe pedagógica; XVII. realizar a hora-atividade para fins de estudos, pesquisas e planejamento de atividades docentes, sob orientação da equipe pedagógica; XVIII. Cumprir o Calendário Escolar, quanto aos dias letivos, horas-aula e horas atividades estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional; XIX. manter atualizados os Registros de Classe, Registro de Classe On-line e Ficha Individual de Controle de Nota e Frequência, conforme legislação vigente, deixando-os disponíveis na instituição de ensino; XX. participar de atividades que envolvam a instituição de ensino e a comunidade escolar; XXI. desempenhar o papel de representante de turma, contribuindo para o desenvolvimento do processo educativo; XXII. participar com a direção, equipe pedagógica e comunidade escolar, na análise e definição de programas/atividades de ampliação de jornada ou educação em tempo integral, em turno único. XXIII. acompanhar, quando em exercício nas casas familiares rurais, os estudantes nas suas propriedades, conforme previsto na Pedagogia da Alternância; XXIV. contemplar no plano de trabalho docente, a legislação vigente referente à temática da Educação das Relações Étnico Raciais para o Ensino de História e Cultura Afro-brasileira, Africana e Indígena, Estatuto do Idoso, Estatuto da Juventude, entre outras; XXV. assegurar o sigilo do nome de registro civil de estudantes, respeitando sua identidade de gênero; XXVI. utilizar o nome social de estudantes nos registros escolares internos, conforme legislação vigente; XXVII. atuar na instituição de ensino sede, nas organizações coletiva e individual, como também nas APEDs autorizadas pela SEED; XXVIII. participar

da aplicação dos Exames da EJA autorizados pela SEED; 36 Nas instituições de ensino especializadas da surdez e deficiência visual da rede pública estadual ou conveniadas com o Estado, o docente deverá comprovar licenciatura com habilitação e especialização em Educação Especial em nível médio ou superior. XXIX. comunicar à equipe pedagógica ou secretário escolar, as faltas dos estudantes beneficiários do Programa Bolsa Família e/ou do Benefício de Prestação Continuada da Assistência Social; XXX. comunicar a equipe pedagógica a infrequência escolar dos estudantes de acordo com o Programa de Combate ao Abandono Escolar; XXXI. identificar atos de indisciplina escolar, dando os devidos encaminhamentos conforme legislação vigente; XXXII. elaborar e avaliar atividades diferenciadas, sob orientação da equipe pedagógica, aos estudantes afastados da instituição de ensino por enfermidade ou licença maternidade, comprovada por atestado/laudo médico, conforme legislação vigente; XXXIII. elaborar, sob orientação da equipe pedagógica, a Proposta Pedagógica Curricular, integrada ao Projeto Político-Pedagógico/Proposta Pedagógica e em consonância à legislação vigente; XXXIV. articular com o currículo escolar, as ações pedagógicas para a valorização do Povo Romani (ciganos, na história da imigração do Brasil, por meio de sua identidade histórica, artística e cultural, em todas as etapas de ensino; XXXV. promover o respeito às particularidades culturais, regionais, religiosas, étnicas e raciais dos estudantes das populações em situação de itinerância: ciganos, indígenas, povos nômades, trabalhadores itinerantes, acampados, circenses, artistas e/ou trabalhadores de parques de diversão, de teatro mambembe, dentre outros, bem como o tratamento pedagógico, ético e não discriminatório, de acordo com a legislação vigente; XXXVI. promover a cultura de Educação em Direitos Humanos, e apresentar medidas de prevenção a todas as formas de violências; XXXVII. cumprir e fazer cumprir o disposto no Regimento Escolar. Parágrafo Único - Atendendo à especificidade da instituição de ensino, o docente deverá ser proficiente em Libras ou Sistema Braille. Art.[...] Compete ao PAC, atuar no contexto da sala de aula, na Educação Básica, mediando a comunicação entre o estudante, grupo social e o processo de ensino aprendizagem, cujas formas de linguagem oral e escrita se diferenciem do convencional. Art.[...] Cabe ao PAEE, atuar no contexto escolar da Educação Básica, mediando o processo de ensino-aprendizagem.

Parágrafo único- O PAEE tem a atribuição de implementar e assessorar ações conjuntas com a instituição de ensino, a família e profissionais que atendem ao estudante na saúde mental. Art.[...] Compete ao profissional tradutor e intérprete de Libras/Língua Portuguesa e guia-Intérprete: 37 As instituições de ensino que ofertam a EJA deverão adequar-se e acrescentar os incisos que se fizerem necessários de acordo com a legislação vigente. As instituições de ensino que ofertam os cursos técnicos, em nível médio, do Eixo Tecnológico Desenvolvimento Educacional e Social do Programa ProFuncionário deverão adequar-se e acrescentar os incisos que se fizerem necessários de acordo com a legislação vigente. I. realizar a tradução ou interpretação da Libras para a Língua Portuguesa, em quaisquer modalidades que se apresentar (oral ou escrita) e vice-versa, de maneira simultânea ou consecutiva; II. mediar a comunicação entre surdos e ouvintes, surdos e surdos, surdos e surdo cegos, surdo-cegos e ouvintes, nos diferentes âmbitos sociais, como saúde, educação, trabalho, justiça e outros; III. cumprir e fazer cumprir o disposto no Regimento Escolar. Art.[...] A hora-atividade constitui-se, aos docentes em exercício na instituição de ensino, no tempo reservado voltado para estudos, planejamento, avaliação e outras atividades de caráter pedagógico, incluídas na carga horária de trabalho. Compete ao docente: aulas; I. cumprir a hora-atividade no mesmo local de trabalho e período das II. planejar as ações de intervenção com base no diagnóstico da realidade escolar; III. participar da Formação Continuada e contribuir para a melhoria da qualidade do processo educativo; IV. discutir os encaminhamentos teórico-metodológicos que embasam a prática pedagógica do ensino da disciplina. Art.[...] Compete ao docente indicado para compor o grupo da Brigada Escolar: I. acompanhar o trabalho de identificação de riscos nas edificações da instituição de ensino; II. apontar riscos nas condutas rotineiras da comunidade escolar e comunicar à direção; III. garantir a execução do exercício do Plano de Abandono Escolar; IV. promover revisões periódicas do Plano de Abandono Escolar, apontando as necessidades de mudanças, tanto na edificação como na conduta da comunidade escolar, visando o aprimoramento; V. verificar constantemente o ambiente escolar e a rotina da instituição de ensino, em busca de situações que ofereçam riscos à comunidade escolar, comunicando-as imediatamente à direção escolar; VI. participar das capacitações das Brigadas Escolares na

modalidade de ensino a distância e também presencial; VII. apontar mudanças necessárias, tanto na edificação escolar, como na conduta da comunidade escolar, visando ao aprimoramento do plano de abandono; VIII. observar em caso de sinistro e/ou simulações, o organograma elaborado pela instituição de ensino.