



**FACULDADE DE INHUMAS
CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE INHUMAS**

CURSO DE PEDAGOGIA

NÁDIA REZENDE GOMES

GESTÃO ESCOLAR NO ÂMBITO DOS DOCUMENTOS OFICIAIS

**INHUMAS-GO
2021**

NÁDIA REZENDE GOMES

GESTÃO ESCOLAR NO ÂMBITO DOS DOCUMENTOS OFICIAIS

Monografia apresentada ao Curso de Pedagogia, da Faculdade de Inhumas (FACMAIS) como requisito para a obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

Professor orientador: Ms. Daniel Júnior de Oliveira.

**INHUMAS – GO
2021**

NÁDIA REZENDE GOMES

GESTÃO ESCOLAR NO ÂMBITO DOS DOCUMENTOS OFICIAIS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO(S) ALUNO(S)

Monografia apresentada ao Curso de Pedagogia, da Faculdade de Inhumas (FACMAIS) como requisito para a obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

Inhumas, 09 de dezembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Professor Me. Daniel Júnior de Oliveira – FacMais
(orientado e presidente)

Professora Ma. Elisabeth Maria de Fátima Borges – FacMais
(Membro)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
BIBLIOTECA FACMAIS

G633g

GOMES, Nádia Rezende
GESTÃO ESCOLAR NO ÂMBITO DOS DOCUMENTOS OFICIAIS/ Nádia
Rezende Gomes. – Inhumas: FacMais, 2021.

45 f.: il.

Orientador (a): Daniel Júnior de Oliveira

Monografia (Graduação em Pedagogia) - Centro de Educação Superior de Inhumas
- FacMais, 2021.

Inclui bibliografia.

1. Gestão; 2. Democrática; 3. Participativa; 4. Coletivo; 5. Gestor. I. Título.

CDU: 37

Dedico esta monografia a minha família: minha mãe, Izabel; meus irmãos, Nívia e Thiago; minha cunhada, Letícia Dayane; meus sobrinhos, João Augusto e Maria Clara. A eles que tanto me apoiaram e ao meu orientador Prof^o. Ms. Daniel Junior que sem o qual não teria conseguido concluir essa difícil tarefa. Dedico a eles o resultado do esforço realizado ao longo deste percurso.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela minha vida, e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso.

Aos familiares, minha mãe, meus irmãos, minha cunhada e meus sobrinhos, pelo apoio em todos os momentos da minha vida e me incentivaram nos momentos mais difíceis enquanto me dedicava à realização deste trabalho.

Ao orientador, professor Me. Daniel Júnior de Oliveira, por ter sido meu orientador e ter desempenhado tal função com dedicação, amizade, paciência e sempre disponível a compartilhar todo o seu vasto conhecimento; professor cuja dedicação aos esforços intelectuais em defesa de uma educação pública, laica, de qualidade social e pedagógica são atributos expressivos e presentes.

Aos demais professores(as) do Curso de Pedagogia da Faculdade de Inhumas (FacMais) pela contribuição no meu processo de formação profissional ao longo do curso.

Às colegas do curso de Pedagogia, por compartilharem comigo tantos momentos de descobertas e aprendizado e por todo o companheirismo ao longo deste percurso.

A educação é um processo organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo em que é complexo, dinâmico e evolutivo, em vista do que demanda não apenas um grande quadro funcional, como também a participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas, para efetivá-lo com a qualidade necessária que a sociedade tecnológica da informação e do conhecimento demanda (LUCK, 2009, p.19).

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF - Constituição Federal

FNDEP - Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública

LDB/96 - Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional de 1996

PNE - Plano Nacional da Educação

PPP- Projeto Político Pedagógico

RESUMO

A Gestão Escolar Democrática segue o contexto da participação. Envolvendo toda a comunidade escolar de forma presente e ativa nas tomadas de decisões. Desse modo essa participação contribui na elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico e na realização de políticas pedagógicas que tragam melhores resultados no processo de ensino e aprendizado. Portanto, esta monografia se apresenta com o objetivo geral analisar a gestão escolar pautada no princípio da democracia, sendo, então, compreendida como gestão democrática. Algumas indagações são necessárias, tais como: conhecer os fundamentos legais da gestão democrática e suas características, identificar o papel do gestor escolar perante o trabalho coletivo e o comprometimento político-pedagógico e, por fim, compreender a importância da participação do conselho escolar nos processos decisórios da gestão escolar. Apresenta como questão problema: como acontece essa gestão democrática dentro das unidades escolares e a participação coletiva do conselho escolar perante os documentos que as norteiam?. Como metodologia, a ser empregada, serão lidas pesquisas bibliográficas, com base em pesquisas científicas no campo da gestão escolar dos principais autores LIBÂNEO (2018), LUCK (2009) (2015), OLIVEIRA e QUEIROZ (2019) (2020), PARO (2006) (2007) e os documentos oficiais que norteiam a gestão democrática, entre eles Lei de Diretrizes e Bases - LDB/96, Projeto Político Pedagógico - PPP e o Plano Nacional de Educação - PNE. Assim, evidencia-se que a gestão escolar democrática busca fortalecer a participação da escola, família e sociedade no processo de ensino e aprendizado e social. Para que seja desenvolvida a referida gestão é escolhido o gestor escolar para realizar um trabalho de forma democrática participativa, com autonomia e o desenvolvimento da participação coletiva.

Palavras-chaves: Gestão. Democrática. Participativa. Coletivo. Gestor.

ABSTRACT

Democratic School Management follows the context of participation. It involved the entire school community in a present and active way in decision-making. In this way, this participation contributes to the elaboration and execution of the Pedagogical Political Project and the implementation of pedagogical policies that bring better results in the teaching and learning process. Therefore, this monograph presents itself with the general objective to analyze school management based on the principle of democracy, therefore, understood as democratic management. Some questions are necessary, such as knowing the legal foundations of democratic management and its characteristics, identifying the role of the school manager in the collective work and the pedagogical, political commitment, and, finally, understanding the importance of the participation of the school council in the decision-making processes of school management. It presents a problem: how does this democratic management happen within the school units and the collective participation of the school council in the documents that guide them?. Therefore, the methodology to be used will be bibliographic research, based on scientific research in the field of school management by the prominent authors' LIB NEO (2018), LUCK (2009) (2015), OLIVEIRA, and QUEIROZ (2019) (2020), PARO (2006) (2007) and the official documents that guide democratic management, including the Law of Guidelines and Bases - LDB/96, Pedagogical Political Project - PPP and the National Education Plan - PNE. Thus, it is evident that democratic school management seeks to strengthen the participation of school, family, and society in the teaching and learning, and social process. Therefore, to develop the referred management, the school manager is chosen to carry out work in a participatory democratic way, with autonomy and the development of collective participation.

Keywords: Management. Democratic. Participatory. Collective. Manager.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA LEGALIDADE	13
1.1 Fundamentos legais da Gestão Escolar Democrática	13
1.2 Gestão Democrática e suas características	17
2. O PAPEL DO GESTOR PERANTE O TRABALHO COLETIVO E O COMPROMETIMENTO POLÍTICO-PEDAGÓGICO	22
2.1 Gestão escolar e suas acepções	23
2.2 O papel do gestor escolar perante o trabalho coletivo	26
3. A PARTICIPAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NA GESTÃO	31
3.1 Conselho escolar	32
3.2 A importância da participação do conselho escolar nos processos decisórios da gestão escolar.	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39

INTRODUÇÃO

Gestão Escolar Democrática, na atualidade, prima pela participação de toda comunidade escolar. Pois, com o engajamento da comunidade, a realidade da sociedade em que está inserida essa unidade escolar é levada para dentro da sala de aula.

Esta pesquisa objetiva analisar a gestão escolar pautada no princípio da democracia, sendo, portanto, compreendida como gestão democrática. Este trabalho, então, propõe examinar teorias referentes à gestão escolar democrática, o comprometimento com as políticas pedagógicas adotadas e a importância da participação do colegiado nas decisões da unidade escolar. Ele consiste em mais um esforço no sentido de reconstrução do conhecimento sobre a gestão escolar democrática e pretende contribuir para a compreensão de certos parâmetros que nortearam os estudos sobre gestão democrática segundo a LDB e o PNE.

Com base na LDB de 1996, foi implementada a Gestão Escolar Democrática, com o intuito de fazer prevalecer alguns elementos específicos, tais como: a participação, a autonomia, transparência e a pluralidade, focando nas práticas sociais com relação à educação. Um dos aspectos essenciais é a organização e a elaboração do Projeto Político Pedagógico com a participação da comunidade escolar, com destaque para os profissionais da educação, fortalecendo, assim, o trabalho coletivo e o compromisso com a qualidade do ensino.

Ante o exposto, apresentamos o problema desta pesquisa, qual seja: como se concretiza a gestão escolar democrática no âmbito dos documentos oficiais como LDB/96, PPP e PNE?

As problematizações do objeto pesquisado ocorreram no sentido de entender como acontece essa gestão democrática dentro das unidades escolares e a participação coletiva do conselho escolar perante os documentos que as norteiam. Algumas indagações são necessárias, tais como: conhecer os fundamentos legais da gestão democrática e suas características, identificar o papel do gestor escolar perante o trabalho coletivo e o comprometimento político-pedagógico e, por fim, compreender a importância da participação do conselho escolar nos processos decisórios da gestão escolar.

Esta pesquisa tem como ponto de relevância social o aspecto voltado à vida escolar. Isto é, é na escola que se tem o papel fundamental de contribuir para a formação educacional, social, democrática do aluno, além disso, ele mostra o quanto é importante a participação do conselho escolar nas decisões da unidade. Com isso, faz com que haja a formação de uma sociedade democrática, participativa e atuante. O trabalho ainda se destaca na relevância acadêmica da pesquisa, já que é responsável por mostrar a importância da articulação, desde as leis oficiais que norteiam o trabalho desenvolvido dentro da unidade escolar à participação do colegiado nas decisões. Isso, portanto, desenvolve a identidade democrática da unidade.

O objetivo primordial da pesquisa é analisar o processo de gestão pautado na participação democrática e no desenvolvimento do coletivo.

A metodologia a ser empregada será pautada em pesquisas bibliográficas baseadas em pesquisas científicas na área de gestão escolar e documentos oficiais com foco principal em gestão democrática, dentre eles a LDB/96, PPP e PNE.

Os referenciais teóricos que nos darão pistas da temática serão construídos com base nas leituras de: Luck (2009) e (2015), Paro (2006) e (2007), Oliveira e Queiroz (2019) e (2020) e Libâneo (2013). As leituras dos trabalhos desses autores permitiram-nos perceber um viés de análise que procura evidenciar como se desenvolve a gestão democrática e a participação coletiva.

Para tal, a pesquisa foi dividida em três capítulos: no primeiro capítulo, serão apresentados os fundamentos da Gestão democrática e suas características; no segundo capítulo, será apresentado o papel do gestor escolar perante o trabalho coletivo e o comprometimento político-pedagógico; no terceiro capítulo, será apresentada a participação do conselho escolar na gestão.

Sendo assim, esta pesquisa vem mostrar, através dos documentos oficiais, como funciona a gestão democrática escolar, a importância da participação do colegiado nas decisões da unidade, elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico, junto a essas práticas que refletem na formação de uma sociedade democrática participativa.

1. GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA LEGALIDADE

Este capítulo versa sobre a Gestão Democrática e sua legalidade, com o intuito de conhecer os fundamentos legais da gestão democrática e suas características no âmbito dos documentos oficiais: LDB/96, PPP e PNE. Para tal, ele está dividido em duas seções. Na primeira, serão abordados os fundamentos legais da Gestão Escolar Democrática; na segunda seção, será abordada a Gestão Democrática e suas características, sendo assim, tem o intuito de mostrar, através dos documentos oficiais, como está pautada, amparada e como funcionará a gestão escolar democrática.

1.1 Fundamentos legais da Gestão Escolar Democrática

Foi a partir dos anos 1980 que, no Brasil, ocorreram muitas mudanças nas políticas educacionais devido a sociedade ter começado a se questionar quanto às intervenções do Estado Militarista e a lutar pelos seus direitos civis que, até então, estavam limitados e as decisões eram tomadas de forma centralizada, sem a participação da sociedade. Então, os questionamentos visavam a busca pelo acesso a uma educação democrática, através do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública (FNDEP), como um elemento articulador no processo de instalação da gestão democrática.

Na educação, o movimento pela educação tomou corpo, forma e crítica ao modelo de educação e de formação de moldes da racionalidade técnica e produtiva, o que fez surgir um dos movimentos considerados marco na articulação das forças progressistas em prol da educação em âmbito nacional: Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública (FNDEP)(MARTINS; ALMEIDA, 2016, p. 2).

Essas mudanças ocorreram com o intuito de descentralizar o poder, em busca da implementação de uma educação com a participação da comunidade, em que pudesse resultar numa melhor organização e num melhor planejamento das ações pedagógicas prestes a serem realizadas na unidade escolar, visando uma escola pública de qualidade para todos.

[...] gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação (LUCK 2015, p.36).

A institucionalização legal da Gestão Escolar Democrática, no sistema público de ensino, se deu com a Constituição Federal 1988 e, em seguida, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96), onde se estabeleceu a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), que serviria como guia para as unidades escolares. Como está presente na Constituição Federal (p.109), no capítulo três da seção I da Educação: Art. 206, inciso VI, “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, assim veio a legalidade desse novo modelo de gestão que defende a educação como um processo social, construído mediante a participação da comunidade escolar.

Consequentemente com a necessidade de atualização da lei, foi aprovada a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB/96). A Lei de Diretrizes e Bases foi implementada como uma forma de atualizar e regulamentar leis complementares da Gestão Escolar Democrática da que foi apresentada na Constituição Federal. O documento propõe claramente normas para que esse modelo de gestão seja colocado em prática pela educação pública.

Como mostra a regulamentação nos artigos 14 e 15 da LDB/96 atualizada em 2019.

Art.14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.
II- participação das comunidades escolares nos conselhos escolares ou equivalentes.
Art.15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro (BRASIL, 1996, p.15).

A LDB/96 estabelece, ao ensino público, a gestão escolar democrática. Portanto, colocar em prática esse tipo de gestão, torna-se responsabilidade das unidades escolares - de acordo com o Art. 12.

Art.12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do sistema de ensino, terão a incumbência de:
I- elaborar e executar sua proposta pedagógica;
II- administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
III- assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aulas estabelecidas;
IV- velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
V- prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

- VI- articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII- informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola (BRASIL 1996, p.15).

Para isso, os professores devem estar empenhados a ajudarem nessa mediação junto a equipe gestora da unidade escolar, com atividades para envolver a família e a comunidade. Com a participação efetiva do colegiado das unidades escolares se dá a construção e a execução do Projeto Político Pedagógico (PPP) onde é um documento que determina quais os objetivos a serem desenvolvidos pela unidade escolar. Como é apresentado na LDB/96, Art.13 inciso I e II.

- I- Os professores devem participar da elaboração e devem cumprir o projeto político pedagógico.
- II- elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino (BRASIL 1996, p. 15).

Para a elaboração e a execução do Projeto Político Pedagógico (PPP), é necessário o envolvimento da comunidade nos conselhos escolares a participação efetiva nas ações pedagógicas, administrativas e financeiras da unidade.

O projeto Político Pedagógico é um documento produzido por todas as escolas, segundo orientações legais da LDB/96. No âmbito interno, é construído por todos os segmentos da escola, elaborado por muitas mãos, entre elas a de pais, alunos, professores e funcionários da escola (OLIVEIRA; QUEIROZ, 2019, p. 109).

Para a elaboração e a execução do Projeto Político Pedagógico a escola precisa colocar em prática os princípios que fundamentam a escola democrática, tais como: liberdade, solidariedade, pluralismo, igualdade, qualidade, transparência e participação, com o intuito de aumentar a participação da comunidade escolar de forma democrática em busca de proporcionar melhorias e qualidade para o ensino na educação básica.

Art. 22. A educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores (BRASIL 1996, p.18).

Quanto ao Projeto Político Pedagógico, para que ele seja um documento eficiente, é necessário conter propostas e objetivos a serem alcançados no decorrer

do ano letivo. Ele precisa ser atualizado todos os anos e conter o plano de ação, sendo importante que esse plano seja flexível, possibilitando adequações nas estratégias, adaptando às necessidades dos alunos, levando em consideração a realidade da comunidade onde essa unidade escolar está inserida. De acordo com Paro (2007), para que se obtenha resultados positivos no ensino, deve-se levar em consideração os aspectos histórico-culturais da comunidade.

Para que fossem corrigidas algumas falhas de regularização de como ocorreria a gestão escolar democrática que ainda ficaram na LDB/96, houve a implantação do Plano Nacional de Educação (PNE), com duração decenal de 2001, com vigência até 2011. Como está registrado na Constituição Federal no Art. 14.

A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a (BRASIL, 1988, p. 111).

O Plano Nacional de Educação 2014 entra em vigor até 2024, para reafirmar a importância da participação na gestão escolar pública. O PNE estabelece 20 metas para reger a área da educação. Especificamente, a meta 19, se refere à gestão democrática da educação, sendo assim, mais um documento reforçando a importância e cobrando o cumprimento da gestão escolar democrática.

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014, s/p).

A meta 19, mostra que a Gestão Escolar Democrática deve ser colocada em prática e, para isso, é necessário conhecer os critérios técnicos para que sejam expostos à comunidade escolar na intenção de que aconteça a consulta pública, contemplando as legislações da gestão democrática. As unidades escolares recebem recursos previstos da União e para que sejam utilizados com responsabilidade do gestor, coloque a consulta pública e com transparência.

Assim, é de responsabilidade do gestor escolar - e de sua equipe gestora - saber planejar ações para que sejam apresentadas para consulta da comunidade

escolar, passando confiança para todos os envolvidos exporem suas opiniões. Segundo Paro (2000, p. 17)

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola - educadores, alunos, funcionários e pais - nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, e com um bom senso chegarem a um resultado positivo para o ensino público.

Mas, sabe-se sobre as condições críticas do ensino público no Brasil, isso faz com que haja uma grande dificuldade das unidades escolares colocarem em prática a gestão escolar democrática, mas isso não significa que é impossível de acontecer. O primeiro passo começa dentro da escola com a melhoria das relações do colegiado.

Na medida em que não mais existe, mas, ao mesmo tempo, se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola (PARO, 2017, p. 13).

Quando o gestor escolar dá abertura para a participação do colegiado, a unidade escolar consegue solucionar problemas na unidade que antes não conseguiam resolver. Dando o primeiro passo para a democratização dentro da unidade escolar e, num futuro próximo, aproximar a comunidade em prol da melhoria do ensino público.

No entanto, vale ressaltar a necessidade de se conhecer os princípios legais que amparam a Gestão Democrática, porém vale destacar quatro elementos primordiais que se colocam à gestão escolar de forma democrática em prática. Esses elementos virão no próximo capítulo - quais são eles e quais suas características.

1.2 Gestão Democrática e suas características

Para que uma escola insira uma gestão democrática, é necessário organizar a parte humana e social sem deixar de lado o lado cultural, pois, deve-se levar em consideração o contexto histórico-social da comunidade onde está instalada essa unidade escolar. É indispensável que todos da comunidade escolar façam parte do processo educativo buscando ações que possibilitem a Gestão Democrática, como está proposto na LDB/96 Art. 1 "a educação abrange os processos formativos que se

desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade e nas manifestações culturais”.

Com tudo isso, percebe-se que é preciso que toda comunidade participe para que, de fato, a gestão escolar democrática aconteça. O diretor tem o papel principal de articular a realização desse modelo de gestão. O autor Araújo (2000) faz uma ressalva, dizendo que é necessário destacar quatro elementos principais da gestão escolar democrática como: participação, autonomia, transparência e pluralidade.

Participação: assegura que todos estejam envolvidos no processo de ensino aprendizagem. Pois é através da participação da escola, família e comunidade assim de fato a gestão escolar democrática aconteça e que o projeto político pedagógico seja executado com qualidade. Segundo Oliveira e Queiroz, (2019, p.105), “[...]a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo, o que implica planejamento, execução e tomadas de decisão para o cumprimento das finalidades educacionais.”

Para que se obtenha uma participação assídua e satisfatória o diretor precisa proporcionar meios para que isso se realize. Para Luck (2009), o diretor é responsável por articular e fazer a integração da escola e comunidade, com a participação do colegiado para fazer a mediação das atividades pedagógicas, científicas, sociais, culturais e esportivas.

Autonomia: é a independência e a liberdade em tomar decisões. De acordo com a fala de Oliveira e Queiroz, (2019, p. 107) “[...] autonomia é possuir liberdade, no caso da educação, para conduzir a vida escolar conforme as decisões colegiadas e assumidas responsabilmente por todos os envolvidos na práxis educativa de uma unidade escolar”.

O Projeto Político Pedagógico é um exemplo forte de autonomia na sua elaboração, já que são discutidos e decididos assuntos com todo o colegiado e depois colocado em prática trazendo assim melhorias para o ensino aprendido e para a unidade escolar. Sendo assim, para Silva (2011), a autonomia vem como complemento de extrema importância para o modelo de gestão democrática escolar.

Transparência: é um elemento que transmite clareza nas ações da unidade escolar, “[...] a escola precisa deixar claros os seus objetivos[...]”. Assim faz com que todos da comunidade escolar passem a conhecer as ações, resultados obtidos e com isso passam a fazer parte de uma gestão democrática, fortalecendo a participação

assim vindo a ajudar nas tomadas de decisões dentro da unidade escolar (LUCK, 2009, p. 79).

Essa transparência está ligada à parte financeira - no que se refere aos recursos recebidos - mostrando de que forma estão sendo administrados, com relação, também, a parte do trabalho pedagógico que está sendo desenvolvido na unidade escolar.

Pluralismo: é a diferença entre identidades. A escola é um lugar que mostra claramente o pluralismo. Lugar onde convivem diversas pessoas de diferentes identidades em um mesmo espaço. Nesse contexto, na escola estão presentes alunos, professores e toda a comunidade escolar, eles devem ter seus direitos respeitados como está previsto na Constituição Federal, Art. 206 incisos II e III, “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” (BRASIL, 1988).

Por isso, para que se chegue a um ensino de qualidade social, é preciso que se passe pelo respeito à pluralidade, dando espaço para exposição de pensamentos e a participação nas decisões sempre respeitando o espaço e a opinião de cada um, colocando em prática a democracia.

Assim sendo, os quatro elementos fundamentais da Gestão Democrática são a participação, autonomia, transparência e pluralidade, os quais mostram a relação entre educação, cultura e sociedade dentro da perspectiva democrática. Esses elementos também interferem de forma direta, ou indireta, na maneira que é realizado o trabalho pedagógico pelo gestor na unidade escolar.

Por isso, a importância de se conhecer os documentos oficiais - Leis de Diretrizes e Base/96, Plano Nacional da Educação e Projeto Político Pedagógico - que norteiam a gestão escolar democrática e que cobram o cumprimento do que está previsto na lei, uma vez que tudo se começa através do conhecimento para saber como participar para que se possa cobrar seus direitos e participar de ações e identificar a quem realmente cabe a responsabilidade.

A partir da compreensão da legislação que rege a gestão democrática das escolas públicas brasileiras, será abordado a função do gestor escolar no trabalho coletivo e o comprometimento com as ações político-pedagógicas.

O gestor exerce o papel de organizar e mediar o trabalho coletivo e dando abertura para a participação do colegiado, para Silva (2011, p.1) “[...] o colegiado

escolar configura-se como estratégia para assegurar a política pública de democratização da gestão escolar”. Assim, fazer com que a democratização seja de fato efetiva na gestão.

[...]a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação[...] (LUCK 2009, p. 71).

Silva (2011) ainda diz que a colocação da prática da coletividade faz com que haja uma ruptura da centralização do poder e do autoritarismo, assim a escola passa a ser um elo de comunicação entre o Estado e a sociedade.

Para isso, entra o gestor à frente do colegiado como um mediador para ajudar a fazer a liderança do grupo. De acordo com Luck (2009 p. 69) “Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas”. Com isso, a comunicação e o respeito são fatores primordiais para que haja o fortalecimento do trabalho coletivo. Parte então da relação harmoniosa do gestor escolar com seu colegiado, para conseguir envolver os alunos, família e comunidade na organização da escola. Para que esse envolvimento aconteça de fato é necessário em primeiro momento uma aproximação da escola com a família. Segundo Ishida (2014) toda a unidade escolar deve procurar conhecer as famílias dos seus alunos assim saber da real situação em que vivem essas famílias, não apenas conhecer como vivem mais que sejam tomadas decisões para que a aproximação aconteça e saber também como é a situação da comunidade onde a unidade escolar está situada.

[...] é necessário que seja desenvolvido nas instituições de ensino um projeto de intervenção para que as famílias se sintam parte integrante do processo escolar e passem a participar das decisões administrativas e pedagógicas da escola, de maneira colaborativa (ISHIDA, 2014, p. 3).

Deve-se levar em consideração a rotina das famílias: as unidades escolares precisam se adaptar tanto nos horários quanto na maneira de atender. Desse modo, para que a colaboração seja mútua e satisfatória é necessário que os programas educacionais e políticas públicas sejam implantados de acordo com a realidade da comunidade. Conforme Ishida (2014, p. 8) “[...], ao elaborar os projetos e políticas, cada município ou escola criaria e estruturando suas próprias ações, conectadas ao

conjunto das demais práticas educacionais consideradas válidas para a sua realidade.”

Consequentemente, essa participação proporciona a quebra do isolamento da escola e, assim, reflete em bons resultados, - como uma melhor elaboração dos documentos norteadores (Plano de ação anual, Projeto Político Pedagógico) de acordo com a realidade das comunidades onde estão instaladas as unidades escolares, deixando relatados os objetivos educacionais a serem alcançados para que sejam entendidos por todos os envolvidos.

Práticas que levem professores, diretores, funcionários, pais e estudantes a dialogar, negociar, argumentar, decidir e participar rompe com fragmentação e o isolamento entre o pensar e o fazer, o contribuem com a superação do paradigma da administração escolar pela concepção da democratização como prerrogativa de qualidade para a educação (SILVA 2011, p. 3).

Com a construção da relação escola família, torna-se propício para que o aluno desenvolva a responsabilidade social, sua formação, os princípios éticos e como se portar na sociedade diante de seus direitos e deveres. Como ressalta a autora Luck (2009) que todas as ações participativas, que a escola promove, refletem em melhores resultados para os alunos.

A gestão escolar sofreu inúmeras mudanças importantes, como consta nos documentos oficiais, onde se deixou de lado a centralização do poder e o autoritarismo. Passando à execução de ações baseadas nos princípios básicos da participação, autonomia, transparência e pluralidade - onde se concretiza o modelo de gestão escolar democrática. Buscando, assim, um envolvimento de toda comunidade escolar para uma melhora na realização dos trabalhos na unidade e refletindo em um avanço na qualidade na educação pública.

2. O PAPEL DO GESTOR PERANTE O TRABALHO COLETIVO E O COMPROMETIMENTO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Este capítulo versa sobre o papel do gestor perante o trabalho coletivo e o comprometimento político-pedagógico. Para isso, ele está dividido em três seções. Na primeira, será abordada a gestão escolar e suas acepções; na segunda, será abordado o papel do gestor escolar perante o trabalho coletivo; na terceira e última seção, há o debate sobre o comprometimento do gestor de forma integrada gestão e aprendizagem dos alunos.

2.1 Gestão escolar e suas acepções

A gestão escolar tem como papel fundamental o administrar e organizar uma unidade escolar. Segundo Libâneo (2018, p. 88), “[...] a gestão é atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

Administrar, no entanto, exige a função de organizar e gerir a unidade escolar na parte burocrática mediante os documentos oficiais.

Mediante os papéis fundamentais da gestão escolar, a sua importância é baseada na promoção de uma gestão organizada e planejada atendendo os princípios da educação pública, assegurando a participação da comunidade e, assim, se comprometendo com o ensino aprendizagem. Permitindo, dessa forma, o desenvolvimento integral dos alunos em suas aprendizagens educacionais e na formação enquanto cidadão, colocando em prática a responsabilidade da gestão escolar na formação do aluno de forma ampla, levando em consideração a realidade em que está inserido a comunidade.

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida (LUCK, 2009, p.95).

O modo de gestão escolar, atualmente, como está previsto na Constituição Federal de 1988 Art. 206 inciso VI - gestão democrática do ensino público na forma da lei, é voltada para o contexto de uma gestão escolar democrática, assim a gestão larga de ser uma gestão ditadora de regras e passa a ser uma gestão democrática moderna com liderança e participação de toda comunidade escolar (BRASIL, 1988), conforme a LDB/96 no Art. 14 inciso II - participação das comunidades escolares e local em conselhos ou equivalentes, esse novo modelo de gestão foi implementada buscando o fortalecimento da participação da escola, família e sociedade no processo de ensino - aprendizado e no social (BRASIL, 1996).

[...] a legislação supracitada destaca que para garantir o direito da criança e adolescente à educação é fundamental a efetividade da gestão democrática. O Estado e a família são os principais responsáveis pelo cumprimento desse direito, tornando fundamental a interação escola-família. Esse trabalho colaborativo se desenvolve em parceria, e se materializa nas práticas democráticas de gestão escolar (ISHIDA 2014, p.5).

Da mesma forma que nos documentos oficiais constam que a gestão escolar deve ser de maneira democrática, constam também os direitos das crianças, dentre eles... a educação. E ações em prol das crianças devem ser de responsabilidade da

família e do Estado, trazendo consigo ambos para a escola, desenvolvendo parceria para a realização de práticas, buscando o cumprimento do que está estabelecido nos documentos de maneira democrática, planejada, organizada e participativa.

Para Oliveira e Queiroz, (2019), a gestão tem como função organizar a prática política, administrativa e pedagógica de forma autônoma e democrática. Assim, desenvolver a habilidade de organizar e buscar o envolvimento de todo o colegiado nos processos de planejamento educacionais a serem desenvolvidos pela unidade escolar de maneira dinâmica.

Isto porque foi reconhecido como base fundamental para organização significativa e estabelecimento de unidade dos processos educacionais e mobilização das pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade do ensino que oferecem (LUCK, 2015, p.33).

A gestão escolar não está voltada apenas para a parte da administração, busca melhores resultados na qualidade no ensino e aprendizado. De acordo com Oliveira e Queiroz (2019), a gestão escolar deve basear-se em uma administração voltada para a participação de todo colegiado para a realização de um planejamento, onde suas ações estejam detalhadas e agreds objetivos a serem colocados em prática com o intuito educacional. Deve-se levar em consideração as políticas públicas educacionais em vigor atualmente e o plano político pedagógico (PPP) elaborado democraticamente, como base para administrar uma unidade escola.

[...] a implementação das Políticas Públicas Educacionais vigentes é imprescindível para que as instituições de ensino cumpram efetivamente suas atribuições, considerando as transformações e necessidades da sociedade, com base nos princípios da gestão democrática participativa (ISHIDA 2014, p.2).

As políticas públicas educacionais dentro da gestão escolar são uma maneira de assegurar dentro da legalidade a realização de estratégias estabelecidas para administração pelo Estado sejam colocadas em prática, respeitando assim a realidade vivida pela comunidade escolar.

Já o PPP é um documento com a identidade da escola, através dele se organiza o currículo -. Como afirma Veiga (2013, p.163), “o Projeto Político Pedagógico é um documento de identidade educativa da escola que regulariza e orienta as ações pedagógicas”. Trazendo consigo meios para nortear as realizações

das práticas pedagógicas com qualidade, tornando assim uma gestão escolar de fato organizada e participativa. O PPP serve como meio depois para reflexão, avaliar se as medidas estão surgindo com o resultado esperado.

Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos (LUCK, 2009, p.35).

Assim, o ato de organizar, planejar e avaliar as práticas pedagógicas constatadas no PPP, traz a identidade da unidade escolar, firmeza nas ações realizadas e - conseqüentemente - bons resultados para o envolvimento de toda a comunidade. Desse modo, melhora a qualidade no ensino. Luck (2019, p.109), “Esta se constitui em condição para a melhoria de funcionamento do sistema de ensino e suas instituições escolares, de modo que sejam efetivas na promoção da educação de seus alunos”. Sendo assim, quando a gestão escolar atua dentro de concepções consegue assim desenvolver o que está previsto na Constituição Federal, na LDB/96 e no PNE se apresentando como meio para se obter organização nas ações e alcançar bons resultados na educação.

[...] cabe à gestão escolar incentivar, promover e assegurar a participação de todos no planejamento e na execução das ações consubstanciadas no PPP, proporcionando condições de troca de saberes experiências com vistas ao desenvolvimento integral dos alunos sob responsabilidade da escola e à construção de uma cidadania esclarecida e engajada nas práticas sociais de interesse pública (OLIVEIRA; QUEIROZ, 2019, p.108).

Com isso, a gestão escolar exerce a função de organizar e administrar a unidade escolar com responsabilidade. Trazendo meios para que se promova a participação de todos na elaboração e a execução do Projeto Político Pedagógico, desenvolvendo o aluno por completo e uma comunidade presente e envolvida nas

ações sociais. De acordo com Oliveira (p. 46), “as escolas são instituições que têm como missão social proporcionar condições de aprendizagem para seus usuários”.

2.2 O papel do gestor escolar perante o trabalho coletivo

A gestão de uma unidade escolar fica a cargo de uma equipe onde fazem parte o diretor e o coordenador pedagógico, porém, a condução deve ser de forma democrática cabendo ao gestor escolar conduzi-la. Pois liderar com sabedoria e forma participativa o ambiente escolar é atribuição da equipe escolar como um todo.

[...] o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados (LUCK, 2009, p.17).

Assim, Luck (2009) ressalta que, em relação ao ato democrático na escola, deve-se seguir os modelos apresentados pelas leis federais existentes. É instituído para quem ocupe essa função seja mediante uma eleição democrática contando assim com a participação de todos os funcionários e pais da unidade escolar de acordo com registrado nos documentos oficiais a CF/88 e a LDB/96. Portanto, Luck (2009) ainda faz uma ressalva em relação ao ato democrático na escola, que deve seguir os modelos apresentados pelas leis federais existentes.

No contexto da democratização da escola, de modo a torná-la uma instituição aberta à comunidade e de qualidade para todos, além dos preceitos legais para a sua democratização, conforme proposto na legislação vigente, uma nova estratégia tem sido acrescentada, qual seja a escolha de diretores pela comunidade escolar, a partir dos pressupostos de que na medida em que a comunidade escolhe o seu diretor, compromete-se em apoiar a implementação de projeto político-pedagógico construído coletivamente, e passa a sentir-se parte atuante desse processo e da comunidade escolar (LUCK, 2009, p. 9).

A democratização escolar, como já está descrita na CF/88 e na LDB/96, apresenta-se como um meio para que a comunidade escolar esteja presente e participe da escolha do gestor e das ações desenvolvidas dentro da escola. Fazendo assim que a unidade escolar seja um local aberto à comunidade e que possibilite

desenvolver inúmeras habilidades com esse apoio segundo as políticas pedagógicas.

Para a escolha do gestor escolar é realizada uma eleição democrática, os candidatos que concorrem a função devem conquistar o voto da comunidade mediante suas ações, tais como: a confiança transmitida, conhecimento sobre as novas atribuições que pode vir a receber com a função, transparência nas suas ações. Assim, a comunidade escolar será crítica e terá segurança para realizar sua escolha.

É assim que se consegue formar cidadãos críticos e reflexivos, com condições intelectuais de atuar diante dos problemas que surgirão no complexo mundo capitalista neoliberal. Através do princípio da gestão escolar pautada na democracia [...] (OLIVEIRA, 2017, p. 66).

Ao ser escolhido, o gestor terá de ter consciência do trabalho que realizará na unidade escolar, que não será um trabalho individual e sim um trabalho que será desenvolvido junto ao colegiado, dentre suas atribuições deverá desenvolver o trabalho pedagógico, recurso humano e no financeiro. Trabalhando de maneira integrada e buscando incentivar a participação e o trabalho coletivo.

Conforme Oliveira e Queiroz (2019, p.107) “[...]com participação efetiva de todos os segmentos escolares, é um compromisso que deve ser assumido pelo gestor e por todos os envolvidos, como forma de assegurar outro princípio importante, que é o da autonomia”. Estabelecendo, assim, uma relação aberta para o diálogo entre todos da comunidade escolar. Com essa interação e participação da comunidade, o gestor e sua equipe gestora conseguem uma ampla contribuição nas discussões, elaboração e construção do PPP, diante de um gestor aberto à comunicação e transparente em suas ações. Desta forma se obterá uma comunidade escolar presente e atuante no que for proposto a realizar objetivando melhores resultados para a unidade escolar.

Promover essa participação e orientar os envolvidos no desenvolvimento de competências de avaliação constitui, portanto, um trabalho importantíssimo a ser exercido pelo diretor escolar: a realização de análises objetivas da realidade, o cuidado com a precisão e correção das informações, o raciocínio lógico-reflexivo, a visão interativa e abrangente são alguns dos aspectos importantes a serem desenvolvidos pelas pessoas que participam do planejamento educacional, seja em que dimensão for (LUCK, 2009, p. 40).

Essa participação - para que aconteça de maneira satisfatória - é necessário haver um trabalho coletivo, ou seja, em conjunto. O trabalho coletivo é um trabalho que é realizado em grupo. No caso da educação, é voltada ao compromisso com o trabalho democrático - com o envolvimento de diretores, coordenadores, professores, funcionários, alunos e os membros do Conselho Escolar. De acordo com Silva (2011, p.2) "...] pode-se avaliar a premissa de que o colegiado, enquanto instrumento de participação, é capaz de efetivar a política de democratização da gestão escolar, refletindo seu potencial como veículo de mudança de paradigmas e práticas gerenciais". Assim, norteando como se trabalha de forma coletiva entre escola e comunidade, levando em consideração as funções, competências e responsabilidades de cada um envolvido nesse processo.

O trabalho coletivo é uma meta a ser perseguida pelos dirigentes escolares, uma vez que o trabalho educativo, mais que qualquer outro, é construído por uma ação conjunta dos vários personagens que atuam nesse processo. Entretanto, vários fatores concorrem para dificultar a realização dessa meta: desde as condições de trabalho do professor, o tempo reduzido de sua permanência na escola, até a forma como a escola está estruturada e estabelecidos os mecanismos de controle (ALONSO, 2002, p. 4).

Esse trabalho propicia maneiras para que as atividades sejam planejadas, executadas e avaliadas conforme os objetivos elaborados com a participação da comunidade escolar, visando que esses norteamentos traçados no Projeto Político Pedagógico funcionem como uma direção a seguir no processo de ensino aprendido.

Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos (LUCK, 2009, p. 15).

Essas ações fazem com que aconteça, de forma frequente, a atuação da comunidade escolar, visando melhorias na educação e, conseqüentemente, na sociedade, pois terão cidadãos críticos e atuantes.

2.3 O comprometimento do gestor de forma integrada: gestão e com a aprendizagem dos alunos

O gestor escolar tem de, entre tantas funções, organizar e administrar uma unidade escolar, porém não são as únicas funções. Silva (2014, p.16)

[...]tem com uma de suas principais funções, articular para que a construção de um ambiente constituído por diálogo e participação de todos os outros membros da sociedade escolar seja efetiva e proporcione um sucesso educativo pedagógico.

Dentre as funções do gestor escolar está relacionado a gestão e o pedagógico onde resultará como bom resultado no aprendizado dos alunos.

Para que se alcance bons resultados no ensino e aprendizado dos alunos, é necessário que haja uma interação entre toda a comunidade escolar. Onde, com a participação coletiva e junto as políticas educacionais vigentes, consigam fazer um planejamento estabelecendo metas a serem cumpridas para que reflita nos alunos os bons resultados.

Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas (LUCK, 2009, p. 69).

Essa liderança se dá através do gestor escolar, que também media o trabalho coletivo, com responsabilidade e motivação. Respeitando, assim, a função de cada um dos participantes dentro da unidade escolar, aceitando as contribuições que são compartilhadas. Com a participação e interação de todos, o gestor passa a ter ciência do que é planejado no PPP e quais ações pedagógicas serão realizadas na escola.

O gestor nesse processo deve ser o mediador e assessor no planejamento dos professores, acompanhando, orientando e avaliando os processos educacionais, pois deve estar comprometido com a implantação das políticas adotadas na aprendizagem para fortalecer os canais de participação de todos os envolvidos no processo educativo, sempre na busca do sucesso da escola, pois depende desses agentes para fazerem um bom trabalho coletivo (SILVEIRA; COELHO, 2018, p. 51).

Consoante Silva (2014, p. 9), “[...]compete ao gestor escolar definir explicitamente os objetivos sociopolíticos da escola com objetividade e acompanhamento sistemático das finalidades pedagógicas”. O gestor deve se fazer presente nas ações pedagógicas para que possa ver o que vem apresentando resultados e os positivos possam ser levados a diante. Principalmente aquelas ações

que coloquem os alunos em lugar de destaque, que contribuam para a vida do aluno, Silva (2014, p.10) “[...] de uma gestão que prime não apenas pela participação, mas que ela seja condição sine qua non para assegurar que a escola desempenhe sua função social primordial, ou seja, a apropriação dos conhecimentos por parte dos alunos.”

Como se mostra que, segundo Silveira e Coelho, (2018,p.52) “o gestor escolar tem um papel primordial no funcionamento da escola. A sua atuação pode determinar a qualidade do desenvolvimento dos trabalhos administrativos e pedagógicos no interior do estabelecimento em que atua.” Dessa forma, o gestor é o principal responsável pela qualidade do atendimento prestado pela unidade escolar, formando o aluno para a vida em sociedade, Silva (2014, p. 11) “[...] o trabalho educativo alcança sua finalidade quando cada indivíduo singular apropria-se dos conhecimentos científicos e culturais necessários à sua formação como ser humano”.

O gestor escolar ainda conta com a ajuda da comunidade escolar para colher bons resultados. De acordo com Silveira e Coelho, (2018,p.52) “[...] é um trabalho em conjunto envolvendo a direção, a coordenação, a supervisão, professores e pais leva a escola ao alcance de resultados satisfatórios, capazes de torná-la eficiente e garantir o sucesso da aprendizagem por parte dos alunos”.

Neste capítulo foi abordada a importância de se conhecer as funções que ficam sob a responsabilidade do gestor escolar. Assim, faz com que a comunidade escolar tenha autonomia de escolher o candidato a gestor que melhor se encaixe nessa função, obedecendo às leis descritas nos documentos oficiais CF/88 e LDB/96 a gestão escolar democrática.

O papel de atuação do gestor se pauta no princípio da participação, onde o trabalho coletivo é incentivado. Fazendo com que, através do diálogo, elaborem um planejamento e tracem metas dentro das políticas educacionais para serem executadas, trazendo reflexos positivos no ensino aprendido e na vida social dos alunos.

No próximo capítulo será abordado sobre a importância da participação do colegiado no trabalho do gestor escolar em relação às decisões que são tomadas dentro de uma unidade escolar que chega na comunidade escolar.

3. A PARTICIPAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NA GESTÃO

Este capítulo versa sobre a compreensão sobre o que vem a ser conselho escolar e da importância de sua participação na gestão escolar nas tomadas de decisões. Para isso, tal contém duas seções. Segundo as quais, na primeira, aborda o conselho escolar: definição. E na segunda a importância da participação do conselho escolar nos processos decisórios da gestão.

3.1 Conselho escolar

A partir da implantação do modelo de gestão democrática escolar na preconizada na Constituição Federal de 1988, em seguida com a LDB/96 no artigo 3, confirma a necessidade do ato da democratização dentro do sistema de ensino.

Partindo, então, da possibilidade de abertura para que acontecesse a participação dos professores, demais funcionários da unidade escolar, pais, alunos e comunidade para que atinja uma educação de qualidade onde todos se comprometam para que isso aconteça.

Para que as ações aconteçam de forma democrática é necessário que a participação da comunidade seja, de fato, democrática e organizada nas decisões administrativas e pedagógicas, com isso, foram criados os conselhos escolares.

Os Conselhos Escolares são órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. Cabe aos Conselhos, também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola. Eles representam as comunidades escolar e local, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade. Representam, assim, um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã (BRASIL, 2004, p.34-35).

O engajamento da comunidade com a escola possibilita uma fiscalização nas ações realizadas nas áreas financeiras e administrativas da unidade. E a participação da comunidade local na questão de políticas educacionais faz com que a realidade onde está inserida nas práticas escolares auxilia para a formação social do aluno.

Desse modo, faz com que, em conjunto, consigam usar da troca de experiências para chegar em uma decisão ou solução de um problema. Para isso, é necessário que haja um grande envolvimento dos representantes de cada grupo participante do conselho.

O Conselho Escolar aproxima todos os segmentos escolares a fim de buscar alternativas que contemplem a todos e que traga melhorias significativas para o ensino, pois havendo participação e comprometimento de todos para com o ato de aprender, se poderá construir um conhecimento significativo, adaptado a realidade de cada comunidade (DRESCHER, 2014, p. 22).

A partir de então, busca desenvolver trabalhos na escola dentro da realidade vivida pela comunidade. Já que de nada adiantaria à escola, trabalhos que não se

apliquem no cotidiano dos alunos. Portanto, se faz necessário o engajamento de toda a comunidade no conselho. Drescher (2014, p.15) afirma que,

[...]os Conselhos Escolares tornaram-se grandes mecanismos de democratização do ensino e da gestão democrática da educação, oportunizando um caminho à participação e ao comprometimento mútuo para a melhoria da qualidade da educação nacional.

Para que o conselho escolar exerça o papel de colaborar com uma educação de qualidade - com ênfase na formação social do aluno - ele deve seguir as seguintes funções: deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadoras.

a) Deliberativas: quando decidem sobre o projeto político-pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. Elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro¹⁰.

b) Consultivas: quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares.

c) Fiscais (acompanhamento e avaliação): quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar.

d) Mobilizadoras: quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação (BRASIL,2004, p.41).

Sendo assim, partindo da gestão democrática escolar com o princípio da participação e com a criação do conselho escolar exercendo as funções e forma correta a educação e a sociedade só tende a ganhar, com uma educação de qualidade que refletirá num cidadão de senso crítico e atuante ao exercer seu papel na sociedade.

Os participantes do conselho escolar, devem ser pessoas que são abertas ao diálogo, com comprometimento e que saiba ouvir o outro sabem aceitar as decisões da maioria do conselho. Conforme se é mencionado, Brasil (2004).

[...] pautar pela possibilidade de efetiva participação: o importante é a representatividade, a disponibilidade e o compromisso; é saber ouvir e dialogar, assumindo a responsabilidade de acatar e representar as decisões da maioria, sem nunca desistir de dar opiniões e apresentar as suas

propostas, pois os Conselhos Escolares são, acima de tudo, um espaço de participação e, portanto, de exercício de liberdade. (p.45).

E de acordo com o ato democrático, esses participantes são escolhidos através de eleição ou por aclamação em reunião

[...] caso a escolha se dê por eleição direta, deve ser organizado um dia específico para que a comunidade escolar vote nos representantes. É necessário haver uma urna a ser disponibilizada pela equipe gestora, bem como o profissional que contabilizará os votos. É preciso ainda estabelecer um prazo mínimo de um mês, para que os candidatos a representação no Conselho possam articular e divulgar suas intenções para seus segmentos. Caso a escolha se dê por aclamação mediante reunião, é necessário agendar com antecedência uma reunião a partir de convocação geral para o segmento interessado, em horário viável para a ampla maioria. Nessa reunião, a equipe gestora deve explicar os procedimentos a serem adotados bem como da função do representante no Conselho. Após essa explicação a palavra será passada para possíveis lideranças que queiram se expressar a respeito de variadas questões e ao final, é perguntado aos presentes na reunião a respeito de quem serão os sujeitos que irão representá-los nas reuniões do Conselho [...] (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2018, p.602).

Desta maneira, fazendo-se que a democracia seja garantida na formação do conselho escolar e com o compromisso com a participação sempre colocando como foco as políticas educacionais buscando melhor qualidade do ensino.

3.2 A importância da participação do conselho escolar nos processos decisórios da gestão escolar

A interação da comunidade escolar nas tomadas de decisões de uma unidade escolar, se dá mediante a abertura e prática de habilidades que o gestor escolar deve desempenhar na unidade escolar.

Entre as habilidades do gestor estão: estabelecer a comunicação com a comunidade escolar. Para os autores Ribeiro e Oliveira, 2018, p. 595 “A gestão se faz em interação com o outro, e além do diálogo, a negociação é outro componente importante no trabalho do gestor [...]”. Conforme essas práticas desenvolvidas pelo gestor escolar, proporciona uma boa relação entre comunidade e escola, garantindo a participação e a autonomia nas ações (Aguiar, 2021, p. 11) “A integração entre escola e comunidade potencializa o sentimento de que todos pertencem à escola, e revigora o sentido de partilha, tornando o processo educativo dinâmico”.

Como foi observado, para essa melhor interação se formam os Conselhos Escolares, onde é constituído por representantes dos professores, funcionários da

escola, alunos, pais e comunidade. Para que isso aconteça, o gestor escolar assume a responsabilidade de que esse conselho atue cumprindo suas competências por completo, (Aguiar 2021, p. 15) “Dentro desse órgão colegiado, o diretor atua como coordenador na execução das deliberações do Conselho Escolar, visando à efetivação do Projeto Político Pedagógico na construção do trabalho educativo”.

O incentivo do poder público e o compromisso dos gestores educacionais com esse processo são importantes, pois o desenvolvimento e o acompanhamento do projeto político-pedagógico exigem espaço e tempo para análise, discussão e reelaboração permanentes, assim como um ambiente institucional favorável, que assegure condições objetivas para a sua concretização (BRASIL 2004, p.38).

As discussões levantadas entorno das decisões tomadas visando uma melhor qualidade no ensino dentro de uma unidade escolar vem através do Conselho Escolar. Que ajuda a planejar, acompanhar, fiscalizar e avaliar as políticas educacionais que estão sendo desenvolvidas pela unidade.

Os Conselhos Escolares, ao assumirem a função de estimular e desencadear uma contínua realização e avaliação do projeto político-pedagógico das escolas, acompanhando e interferindo nas estratégias de ação, contribuem decisivamente para a criação de um novo cotidiano escolar, no qual a escola e a comunidade se identificam no enfrentamento não só dos desafios escolares imediatos, mas dos graves problemas sociais vividos na realidade brasileira (BRASIL 2004, p.38).

O Ministério da Educação, mostra tamanha importância da participação do Conselho Escolar nas suas ações e nas decisões tomadas dentro da unidade escolar.

- elaborar o Regimento Interno do Conselho Escolar;
coordenar o processo de discussão, elaboração ou alteração do Regimento Escolar;
- convocar assembleias-gerais da comunidade escolar ou de seus segmentos;
- garantir a participação das comunidades escolar e local na definição do projeto político-pedagógico da unidade escolar;
- promover relações pedagógicas que favoreçam o respeito ao saber do estudante e valorize a cultura da comunidade local;
- propor e coordenar alterações curriculares na unidade escolar, respeitada a legislação vigente, a partir da análise, entre outros aspectos, do aproveitamento significativo do tempo e dos espaços pedagógicos na escola;
- propor e coordenar discussões junto aos segmentos e votar as alterações metodológicas, didáticas e administrativas na escola, respeitada a legislação vigente;

- participar da elaboração do calendário escolar, no que competir à unidade escolar, observada a legislação vigente;
- acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (abandono escolar, aprovação, aprendizagem, entre outros) propondo, quando se fizerem necessárias, intervenções pedagógicas e/ou medidas Os Conselhos Escolares e a construção da proposta educativa da escola 49 socioeducativas visando à melhoria da qualidade social da educação escolar;
- elaborar o plano de formação continuada dos conselheiros escolares, visando ampliar a qualificação de sua atuação;
- aprovar o plano administrativo anual, elaborado pela direção da escola, sobre a programação e a aplicação de recursos financeiros, promovendo alterações, se for o caso; fiscalizar a gestão administrativa, pedagógica e financeira da unidade escolar;.
- promover relações de cooperação e intercâmbio com outros Conselhos Escolares (BRASIL 2004, p. 48-49).

A autora Aguiar reafirmou a relevância da participação do Conselho Escolar que, para ela, (2021, p. 18) “[...] avaliar e aprovar o Plano Anual da Escola, construído coletivamente, inclusive a programação de aplicação de recursos financeiros, promovendo alterações, se for o caso”. Essa participação nas tomadas de decisões, de forma compartilhada, faz com que se chegue à conquista da autonomia.

[...] é grande a importância dos Conselhos Escolares para a busca de transformações no cotidiano escolar, transformações essas orientadas pelo desejo de construção de uma sociedade igualitária e justa. Suas atividades são muitas e variadas, devendo sempre ser referenciadas, no imediato, pelas demandas da comunidade e pela realidade de cada escola, que deve primar pelo exercício da sua própria autonomia (BRASIL 2004, p. 55).

As práticas pedagógicas, planejadas de forma democrática com a participação do Conselho Escolar e a gestão escolar colocando em prática a autonomia dentro da unidade escolar, faz com que, dessa forma, tragam a comunidade para participar da escola. Assim, a comunidade leva para a escola a realidade do seu cotidiano, podendo assim realizar um trabalho de acordo com essa realidade.

A compreensão dos processos culturais na escola envolve diretamente os diferentes segmentos das comunidades escolar e local, seus valores, suas Conselho Escolar e a gestão democrática da educação: convivência e aprendizagem na escola atitudes e seus comportamentos. Semelhante ao que ocorre na sociedade, a escola também é um espaço de convivência com suas contradições e diferenças (JÚNIOR e LEMES 2021, p.82 e 83).

Portanto, o conselho escolar junto a gestão escolar contribui tanto para a melhoria na educação quanto para a sociedade, na questão de formação de cidadão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática escolar acontece com a participação de toda comunidade escolar. Ela tem como função organizar a parte política, administrativa e pedagógica de forma autônoma e democrática, elaborar o Projeto Político Pedagógico e colocar em prática o que foi planejado.

Assim, alcance melhorias e qualidade no ensino, levando em consideração os fatores histórico-culturais da comunidade. Dessa forma, a escola conseguirá trabalhar valores, conhecimentos e objetivos para desenvolver o aluno de maneira integral. Desta maneira, o gestor escolar gerencia a unidade pautado na prática da participação, autonomia, transparência e pluralidade visando o aperfeiçoamento no processo de ensino - aprendizado com o auxílio do conselho escolar para obter melhorias na educação básica.

A análise do processo de gestão escolar pautada na democracia e o desenvolvimento da participação coletiva, se faz necessária para que se compreenda e se comprometa com as políticas pedagógicas a serem adotadas e que de forma acontece a participação coletiva.

Os fundamentos da gestão democrática e suas características, seguiram pesquisas realizadas nos documentos oficiais CF/88, LDB/96 e PNE, onde mostram como se deu a implantação do modelo de gestão democrática escolar e as principais características.

O papel do gestor perante o trabalho coletivo e o seu comprometimento político pedagógico é pautado na participação coletiva: com diálogo se constrói um planejamento e se cria metas a serem alcançadas nas políticas educacionais. Dessa forma, o gestor deve estar aberto ao diálogo - aceitando a sugestão de todos do colegiado.

Da participação do conselho escolar nos processos decisórios da gestão se dá a partir da sua formação, pois é composto de diretores, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade. O conselho ajuda a planejar, acompanhar, fiscalizar e avaliar as políticas educacionais adotadas pela unidade escolar e quais os resultados estão sendo apresentados.

Assim, fica evidente, neste estudo, que a gestão democrática escolar - no âmbito dos documentos oficiais - se concretiza através das legislações vigentes. Por isso, a compreensão do que é gestão democrática, como é a atuação do gestor escolar e a importância da participação do conselho escolar se faz tão necessária para a consolidação das práticas diárias da gestão escolar democrática.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. **O Trabalho Coletivo na Escola.** In: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Formação de Gestores Escolares para a Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação. PUC-SP, 2002. p. 23-28. Disponível em :http://www.virtual.ufc.br/cursouca/modulo_3b_gestores/tema_05/anexos/anexo_1_o_trabalho_coletivo_na_escola.pdf. Acesso em 02 outubro 2021.

AGUIAR, Cefisa Maria Sabino .**Escola constituída com participação:** conselho escolar/. In: Maria Cecília Luiz. -- Documento eletrônico -- São Carlos : SEaD-UFSCar, 2021. 102 p
Disponível
em:[http://www.9piraquara.pr.gov.br/aprefeitura/secretariaseorgaos/educacao/uploaddAddress/Livro-Conselho-Escolar-2021\[14934\].pdf](http://www.9piraquara.pr.gov.br/aprefeitura/secretariaseorgaos/educacao/uploaddAddress/Livro-Conselho-Escolar-2021[14934].pdf). Acesso em: 03 nov. 2021.

ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação:** a posição dos docentes. Dissertação(Mestrado em Educação)- Faculdade de Educação, Universidade de Brasília(PPGE/Unb). Brasília, 2000.

BRASIL. **Conselhos Escolares:** Democratização da escola e construção da cidadania. cad1. Brasília:Ministério da Educação Secretaria de Educação Básica,2004.
Disponível em:http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf. Acesso em 1 novem 2021.

BRASIL.**Constituição da República Federativa do Brasil:** texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988,compilado até a Emenda Constitucional nº105/2019.-Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2020.
Disponível em: <http://www2.senado.leg.br>. pdf. Acesso em: 13 maio 2021.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Base da Educação.** 3. ed. . Disponível em: <http://www2.senado.leg.br>. pdf. Acesso em: 25 março 2021.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br>. pdf. Acesso em: 07 abr. 2021

DRESCHER, Carla Hulda Pfeifer. **A importância do conselho escolar para a gestão democrática da escola**

Disponível

em:https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/3128/Drescher_Carla_Hulda_Pfeifer.pdf. Acesso em:16 out. 2021.

ISHAD, Francine Leandra de Melo Rodrigues. **Planejamento e análise de políticas públicas**.

Disponível

em: <https://www.franca.unesp.br/Home/Pos-graduacao/-planejamentoeanalisedepoliticaspUBLICAS/isippedes/francine-leandra-de-melo-rodrigues-ishida.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2021.

JUNIOR,Walter Pinheiro Barbosa;LEMES,Eden Ernesto da Silva. **Escola constituída com participação: conselho escolar/**. In: Maria Cecília Luiz. -- Documento eletrônico -- São Carlos : SEaD-UFSCar, 2021. 102 p

Disponível

em:[http://www.9piraquara.pr.gov.br/aprefeitura/secretariaseorgaos/educacao/uploaddAddress/Livro-Conselho-Escolar-2021\[14934\].pdf](http://www.9piraquara.pr.gov.br/aprefeitura/secretariaseorgaos/educacao/uploaddAddress/Livro-Conselho-Escolar-2021[14934].pdf). Acesso em: 03 nov. 2021.

LIBÂNEO, José Carlos.**Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo. Herccus Editora, 2018.

LUCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba. Editora Positiva,2009.

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**.12 ed. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 2015.

MARTINS, Fernando José;ALMEIDA, Janaina Aparecida de Matos. **Movimento social e educação: o caso do fórum nacional em defesa da escola pública:um movimento?**. Curitiba, 2016.

Disponível em:http://www.anpedsul2016.ufpr.br./portal/wp-content/uploads/2015/11/Eixo-3_FERNANDO-JOS89-MARTINS-JANAINA-APARECIDA-DE-MATTOS-ALMEIDA.pdf. Acesso em:; 28 ma. 2021.

OLIVEIRA, Daniel Junior. **Gestão Escolar: da perspectiva dos professores de ciências a uma proposta formativa**. Dissertação(Mestrado em Educação para Ciências e Matemática) - Câmpus Jataí, Instituto Federal de Goiás, Jataí, 2017.

OLIVEIRA, Daniel Junior de; QUEIROZ, Vanderleida Rosa de Freitas.A importância do Projeto Político-Pedagógico para a consolidação da Gestão Democrática. In: OLIVEIRA,Daniel Junior de; BORGES,Elisabeth Maria de Fátima.(Org.). **Educação Básica: diferentes olhares**.Goiânia. Editora Publicar,2019.

OLIVEIRA , Daniel Junior de; QUEIROZ, Vanderleida Rosa de Freitas. As políticas educacionais e o sentido de gestão escolar e de qualidade da educação. In: LOPES, Limerce Ferreira; CARVALHO, Maria C.; SUANNO, Marilza Vanessa Rosa.(Org.). **Práticas interdisciplinares na educação: diálogos, interfaces e desafios**. 1. ed. Goiânia: Editora Espaço Acadêmico, 2020.

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

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da escola pública** - 4. ed. São Paulo. Cortez, 2016.

RIBEIRO, Márcen Pádua; OLIVEIRA, Talita Renata Belintani. **Por um conselho escolar efetivamente democrático**: Uma proposta concreta. Revista on line de Política e Gestão Educacional, vol. 22, núm. 2, 2018, Maio-Agosto, pp. 588-607 Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Ciências e Letras
Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/6377/637766217010/637766217010.pdf>.
Acesso em: 21 out. 2021.

SILVA, Andréa Liger da. **Gestão Democrática**: a ação do colegiado escolar como estratégia de democratização da gestão.
Disponível em: <https://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0055.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2021.

SILVA, Alessandra Maria Inácio Dantas. **O Gestor e sua influência no desempenho escolar dos alunos do Centro Fundamental Anjo Bom**.
Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9124/1/2014_AlessandraMariaInacioDantasdaSilva.pdf.
Acesso em: 07 out. 2021.

SILVEIRA, Robson Bernardo ;1 COELHO, Tatiana Costa. **Gestão Democrática na escola e o papel do gestor escolar**.
Disponível em: <https://revista.fagoc.br/index.php/caderno/article/view/526/407>.
Acesso em :08 out. 2021.

VEIGA, I. P. Alencastro. **Escola em debate**: Gestão, projeto político-pedagógico e avaliação. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 7, n. 12, p. 159-166, jan./jun. 2013.