

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA E O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

PÓS-GRADUAÇÃO EM SUPERVISÃO, ORIENTAÇÃO E INSPEÇÃO

SILVEIRA, Robson Bernardo ¹
COELHO, Tatiana Costa ²



RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar uma revisão bibliográfica sobre Gestão Democrática na escola e o papel do gestor escolar nesse contexto no ambiente educacional. Faz-se necessário conhecer e compreender os princípios da gestão democrática sob a visão de renomados estudiosos da área. O Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar sob o acompanhamento e orientação do conselho de classe e do gestor escolar têm um papel importante nesse processo por conciliar todas as ações e propostas da escola junto à comunidade educativa sob as orientações e determinações das leis vigentes. Concluiu-se que a gestão democrática é tarefa de todos, nota-se também que, o gestor escolar tem um cargo de muitas responsabilidades, pois é ele quem organiza, coordena, lidera os demais funcionários. Este artigo apresenta elementos significativos que aprofunda a reflexão para a construção de uma escola construtora e uma importante reflexão aos profissionais da área e futuros acadêmicos.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Gestão Democrática. Escola. Gestor. Currículo.

INTRODUÇÃO

A origem etimológica do termo gestão, segundo Cury (2002, p. 164), vem do “verbo latino gerere, exercer, executar, chamando a atenção para a postura dialógica subjacente ao conceito de gestão como forma de governo da educação em seus distintos níveis e modalidades de ensino”.

Entende-se que administração é uma das formas de gestão, pois define as metas que a comunidade escolar deseja alcançar e identifica quais recursos serão necessários, envolvendo e organizando os colaboradores para o alcance dessas metas, e corrigindo-as quando necessário.

Administração e gestão não são palavras sinônimas, porém são processos complementares, pois estão intimamente ligados a bons procedimentos administrativos.

O tema “democracia” ocupa a centralidade dos debates na esfera educacional por estar associado, principalmente, à suposta capacidade mobilizadora dos educadores em relação ao grande número de estudantes, das mais diversas idades e culturas, que estão vulneráveis às influências da escola, sejam positivas, sejam negativas (BRITO, 2013, p. 1).

O gestor democrático deve desempenhar uma liderança que lhe possibilite uma construção, o comprometimento e a responsabilidade para o sucesso do processo educacional. Compete a ele a ação de mediar as relações entre toda a comunidade educativa com o objetivo do

1 FAGOC. E-mail: robsondgeografia@hotmail.com

2 FAGOC. E-mail: tatiana.coelho@fagoc.br

envolvimento da escola e da família nas decisões tomadas na escola, de forma participativa, em que ambas as partes tenham sucesso no processo educacional.

O gestor é o dirigente de suma importância, responsável pela escola, e tem a visão de um todo, articulando, assim, a unificação de vários setores existentes no processo educacional, tais como: administrativo, pedagógico, secretaria, serviços gerais e principalmente o relacionamento com a comunidade educativa. Diante disso um dos pontos mais importantes para a ocorrência da Gestão Democrática na Escola é o gestor, pois cabe a ele ser carismático, aberto a novas ideias e com iniciativa, que são características de um líder em potencial, o que nos leva a entender que o gestor ideal é aquele que possui um perfil de líder.

Na sociedade contemporânea, esse modelo de gestão democrática nos faz refletir como essa gestão contribui no aspecto administrativo. Assim, o novo paradigma da administração escolar traz a ideia e a indicação de gestão compartilhada pela comunidade educativa.

Enfim, a característica principal de um bom líder na educação são seus princípios e os seus ideais como educador. Àquele que busca uma educação de qualidade, inclusiva e democrática tem chances de ser um bom gestor.

Diante desse contexto educacional, surgem questionamentos sobre a temática do gestor escolar e os princípios democráticos que regem a escola, em tese, sua ação. Afinal, qual a contribuição do gestor escolar no processo democrático escolar? Qual seria o papel do gestor, na percepção dos outros atores escolares, na consolidação de relações mais democráticas nesse ambiente? Foi com o propósito de procurar respostas a estas indagações que pesquisar a temática em voga é de suma importância para demais acadêmicos da área. O objetivo geral do estudo é mostrar o papel do gestor escolar no processo democrático e como específicos quais suas contribuições mediante o processo.

GESTÃO, DEMOCRACIA, ESCOLA E CURRÍCULO

A gestão das organizações tem como finalidade conduzir pessoas e processos de forma eficaz, promover melhorias, criar um ambiente colaborativo, motivado, propício ao autodesenvolvimento e, conseqüentemente, à conquista de resultados. (MARQUES, 2018).

Entende-se, portanto que o gestor deve ter um conhecimento do processo educativo como um todo e conhecer sua comunidade educativa a fim de elaborar ações que beneficiem toda a comunidade educativa nos aspectos gerenciais e técnico-administrativos para alcançar êxitos na organização que atua.

Nesse contexto, Ramillo (1989, p. 22 citado por MARANALDO, 2010, p. 1) assim define “administração”:

Administração ou gestão é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar, visando através dessa participação o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade), não deixando a organização apresentar desqualificação.

À luz do exposto acima, observa-se que o autor define o termo administração como um processo harmônico de sistemas, ou seja, as relações formais dentro de um grupo administrativo devem almejar o mesmo objetivo para conseguir excelência nos resultados, beneficiando assim todos os envolvidos no processo.

Luck (1996, p. 37) define o conceito de gestão:

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o

êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva.

Nota-se na citação acima que gestão e administração estão atreladas, pois tanto a administração quanto a gestão envolvem a ideia de participação, do trabalho em equipe, analisam situações e promovem confronto de ideias; procura-se, assim, o êxito de sua organização, através de uma atuação consciente.

A gestão tem suas bases nas teorias da administração, fundamentadas por estudos de Taylor, Fayol, Weber e Mayo, entre outros. Mayo tem seus trabalhos voltados para o campo comportamental, cuja ênfase estava nas pessoas.

Nas proposições de Taylor, Fayol e Weber, a preocupação básica é o desempenho dos recursos e processos, de um sistema ou de toda a empresa. As pessoas não são negligenciadas. No entanto, são colocadas em segundo plano, consideradas apenas como recursos de produção. [...], as pessoas eram apenas “peças humanas” (MAXIMIANO, 2008).

Verifica-se no exposto acima que cada indivíduo faz parte de uma engrenagem de um processo produtivo, e, se cada um fizer a sua parte, o resultado refletirá no crescimento da empresa.

Para Maximiano (2008, p. 38 citado por MAYO 2013, p. 38):

A qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento, bom desempenho. O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que é mais leal ao grupo do que à administração. Se o grupo resolve ser leal à administração, o resultado é positivo para a empresa. O resultado é negativo para a empresa quando o grupo resolve atender a seus próprios interesses.

Os proprietários deveriam fazer o papel não de capatazes, mas de intermediários entre os grupos de trabalho e a administração superior.

Ao compreender os estudos de Mayo, tem-se a ideia de que deve haver uma gestão que busque a prática da democracia participativa e de envolvimento de todas as pessoas ou grupos de uma organização para um melhor desempenho de suas atividades. Sendo assim, a gestão da educação, segundo Catani et al. (2009, p. 01),

[...] 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.

É importante salientar que, de acordo com o autor acima citado, a gestão dentro de um ambiente educacional deverá acontecer de forma dinâmica e participativa, ou seja, deve ocorrer de maneira democrática.

A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

O cenário atual da política brasileira, principalmente na educação, apresenta transformações significativas; portanto, busca-se uma gestão mais democrática, para que ocorra um interesse e envolvimento da comunidade escolar, frente aos novos desafios relacionados ao processo pedagógico na tomada de decisões que influenciam o andamento da escolar e o reflexo na sociedade.

No novo tempo, a educação é um processo contínuo e permanente que perpassa os educandos e influencia os docentes, que são educandos paralelamente, aprendendo a transmitir seus conhecimentos de uma forma inovadora e democrática. Nesse sentido, a escola

assume a responsabilidade de preparar os seus profissionais para enfrentar desafios que irão surgir constantemente. Portanto, os profissionais da educação devem possuir características e utilizar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento, a participação e a atuação das pessoas envolvidas, ou seja, escola-família. Desse modo, a gestão democrática e participativa tem como objetivo principal envolver todos os segmentos interessados na construção de uma proposta coletiva com projetos a serem desenvolvidos pela escola.

Luck (1998, p. 58) ressalta:

Projetos que funcionam são aqueles que correspondem a um projeto de vida profissional dos que são envolvidos em suas ações e que, por isso mesmo, já no seu processo de elaboração, canalizam energia e estabelecem orientação de propósitos para a promoção de uma melhoria vislumbrada. Há de se ressaltar, ainda, que problemas e soluções envolvem pessoas, passam pelas pessoas e são delas decorrentes.

À luz do exposto acima, entende-se que todos os envolvidos no processo educativo devem estar comprometidos, a fim de contribuir e obterem êxitos nos resultados finais.

Sobre Gestão e Democracia devem essas refletir em práticas políticas a serem adotadas e implementadas nas escolas. Nesse aspecto, Guerra (2002, p. 01) diz:

A democracia na escola está condicionada a alguns parâmetros, tais como, o diálogo permanente entre todos os membros da comunidade escolar, o debate aberto acerca das questões importantes, a intervenção nas decisões, o exercício da capacidade de análise crítica de situações, conflitos e normas, o respeito, o comprometimento e controle das decisões tomadas a partir de processo democrático, a liberdade de expressão para todos os membros da comunidade escolar, inclusive os alunos e a tolerância e respeito às diversas culturas e formas de pensar.

Nota-se, portanto, que o autor acima ressalta a importância da democracia no

sentido de respeitar os direitos da comunidade educativa, e a gestão democrática vem para criar oportunidades para que os indivíduos que estão envolvidos mostrem seu potencial na solução de problemas do cotidiano escolar. É fundamental a participação de cada indivíduo na gestão democrática independentemente do nível hierárquico, pois as ideias podem ser somadas na resolução de problemas em benefício de toda a comunidade educativa.

A escola passa a adotar suas decisões coletivamente, com toda a comunidade escolar envolvida nesse processo de reestruturação, comprometendo-se a desenvolver um trabalho em grupo com uma equipe inteirada dos objetivos propostos pela escola e com resultados satisfatórios e eficazes.

O mundo encontra-se em um processo de grandes transformações sociais, tanto na economia quanto na comunicação, e, dentro desse contexto, está inserida a escola, que deve ser atuante e superar os desafios encontrados por essa nova sociedade. Há necessidade de inovar metodologias, reconstruir o conhecimento, assim como uma mudança de paradigmas do gestor da escola que deixa de ter o poder centralizado somente nele e passa a envolver-se mais nessa nova estrutura organizacional e educacional.

O gestor escolar necessita estar focado no Plano Pedagógico da Escola (PPP). A essência comum da função administrativa, apenas acrescenta a necessidade de modificar ações para ajustar-se ao tipo de organização existente. A escola constitui um contexto diversificado de desenvolvimento e aprendizagem, isto é, um local que reúne diversidade de conhecimentos, atividades, regras e valores e que é permeado por conflitos, problemas e diferenças (MAHONEY, 2002).

Alves e Preto (1999, p. 01) afirmam:

A palavra escola em grego significa o lugar do ócio e surge, na Idade Média, para atender a demanda de uma nova classe social que não precisava trabalhar para garantir a sua sobrevivência, mas que necessitava ocupar o seu tempo ocioso de forma nobre e digna.

Entende-se, portanto na citação acima que a escola surge como um processo de conhecimento e evolução para que o indivíduo se torne um cidadão do bem e exerça seu papel na sociedade de forma digna.

Oliveira (2000, p. 62) ressalta:

A escola é uma instituição social com objetivos e metas determinadas, que emprega e reelabora os conhecimentos socialmente produzidos, com o intuito de promover a aprendizagem e efetivar o desenvolvimento das funções psicológicas superiores: memória seletiva, criatividade, associação de ideias, organização e sequência de conhecimentos, dentre outras.

Nota-se que a citação acima complementa o que dizem outros estudiosos, no sentido de que a escola surge como um processo de aprendizagem que envolve um grupo de pessoas em um mesmo espaço para adquirir conhecimentos em prol de uma sociedade mais justa e igualitária.

O objetivo da escola, então, é fazer com que os conceitos espontâneos, que as crianças desenvolvem na convivência social, evoluam para o nível dos Conceitos Científicos (FERRARI; COSTA, 2016).

Para tanto, vale destacar o que dizem Ferrari e Costa (2016, p. 01):

A escola, nesse contexto, aparece como um local/espço privilegiado onde se pode relacionar com “outros”, interagindo e integrando conhecimentos e saberes. Mesmo já chegando à escola com alguns modos de funcionamento intelectual, considerados ideais para a recepção e elaboração de conhecimentos, o sujeito, ao ser inserido no processo de educação formal, realiza a reelaboração de conhecimentos mediante uma nova relação cognitiva; conflita e compara o que sabe com o que é supostamente novo numa linguagem científica ou modo de ensino escolar. A escola deve facilitar o processo de aprendizagem que só pode ser conduzido pelo próprio aluno. Desse modo, o aprendizado não se subordina totalmente ao desenvolvimento das estruturas intelectuais da criança, mas um se alimenta do outro, provocando saltos

de nível de conhecimento.

Verifica-se na citação acima que tanto a escola como o educando são partes integrantes do processo de aprendizagem, pois educadores e educandos constroem juntos o conhecimento, compartilhando vivências e evoluindo a cada dia.

Borsa (2007, p. 02) complementa:

É na Escola que se constrói parte da identidade de ser e pertencer ao mundo; nela adquirem-se os modelos de aprendizagem, a aquisição de princípios éticos e morais que permeiam a sociedade; na Escola depositam-se expectativas, bem como as dúvidas, inseguranças e perspectivas em relação ao futuro e às suas próprias potencialidades.

Nota-se na citação acima que a escola abre um leque de oportunidades para o conhecimento e descobertas de vocações dos educandos até então desconhecidas.

Segundo Veiga (2002, p. 07), para atender aos objetivos estabelecidos pela escola, esta deve propor o currículo:

Uma construção social do conhecimento, pressupondo a sistematização dos meios para que esta construção se efetive; a transmissão dos conhecimentos historicamente produzidos e as formas de assimilá-los, portanto, produção, transmissão e assimilação são processos que compõem uma metodologia de construção coletiva do conhecimento escolar, ou seja, o currículo propriamente dito.

Entende-se, portanto, que o currículo escolar deve atender a demanda da sociedade para que os educandos tenham oportunidades na vida, proporcionando uma metodologia inovadora para que eles aprendam e coloquem em prática todo o conhecimento adquirido para uma carreira de sucesso.

Para que haja uma gestão democrática na escola deve-se ter um currículo que atenda as necessidades desta. Um conceito básico de currículo é um conjunto de dados relativos à aprendizagem escolar, organizados a fim de nortear as atividades educativas, as maneiras

de executá-las e seus objetivos (SILVA; VIEIRA; PINTO, 2018).

Dessen e Polonia (2007 p. 22) afirmam:

O currículo escolar estabelece objetivos e atividades, conforme a série dos alunos, facilitando o acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem nas diferentes faixas etárias. Desde o Maternal até a educação de adultos, a escola tem peculiaridades em relação à sua estrutura física, à organização dos conteúdos e metodologias de ensino, respeitando e considerando a evolução do aprendiz, bem como articulando os conhecimentos científicos às experiências dos alunos.

Observa-se na citação dos autores acima que o currículo escolar é uma forma de planejar os conteúdos a serem ministrados de forma a atender a maturidade das crianças, adolescentes e adultos respeitando o desenvolvimento de cada educando.

METODOLOGIA

Para a elaboração deste artigo, baseou-se em pesquisas bibliográficas através de documentos, artigos em meio eletrônico e publicações para dar um embasamento teórico para análise e resultados. Quanto à abordagem, é de cunho qualitativo, pois “considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não podem ser traduzidos em números” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Gestão é o ato de administrar um bem fora de si (alheio), “mas também é algo que traz em si porque nele está contido. E o conteúdo deste é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia” (CURY, 1997, p. 27).

Diante dessa perspectiva, o gestor

escolar deve ter uma formação específica e continuada para desenvolver competências que possam promover a organização escolar e possibilitar a participação da comunidade educativa nas decisões educacionais, assim como mediar as condições financeiras para garantir o desenvolvimento da aprendizagem, exercendo a verdadeira democracia.

Tal como se constituem as demais organizações, uma instituição de ensino possui sua estrutura organizacional definida por um organograma, que é a representação gráfica da instituição, escola, onde se demonstram divisões e subdivisões dos departamentos, setores e funções desempenhadas por cada pessoa; por subdivisões em sistemas de responsabilidade, autoridade e comunicação (MAXIMIANO, 2008, p. 189) e principalmente pelas regras, regulamentos e estrutura hierárquica que ordenam as relações entre seus membros (CHIAVENATO, 2003)

Ainda sobre as formalidades necessárias às instituições educacionais, além de sua estrutura física e cultura comportamental, acrescentam-se as normas legais, a Constituição Federal de 1988, “denominada constituição cidadã”, a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB e os documentos escolares: Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar.

O artigo 14 da LDB determina que os sistemas de ensino definam 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 escolar e local em Conselhos ou equivalente”.

Conforme a LDB de 1996, a gestão democrática na escola deverá ser discutida, compreendida e exercida pelo diretor(a) da escola, funcionários, professores, estudantes, pais e mães de estudantes, bem como pelas associações e organizações sociais da cidade e dos bairros. Essa participação é importante tanto na tomada de decisão como no compartilhamento do poder;

parece natural perceber por que é importante que o (a) funcionário (a) da escola reflita, debata e pratique a gestão democrática (GRACINDO, 2007). O foco direto está na promoção da aprendizagem e formação dos alunos com qualidade social (LUCK, 2009). A gestão democrática pressupõe uma ação compartilhada entre escola e comunidade, define um status que se fundamenta nos princípios da democracia e da autonomia, em que o esforço pelo diálogo se mantém como ação estratégica constante (BRITO, 2013, p. 48).

Dalben (2006) faz a seguinte reflexão:

Na gestão democrática, todos são chamados a apensar, avaliar e agir coletivamente, em face das necessidades de percorrerem um caminho que se estrutura a partir do diagnóstico das dificuldades do meio. Nesse trajeto, a equipe de profissionais vai traçando os objetivos a serem alcançados, os quais nortearão a construção das ações cotidianas, mediante uma forma original de trabalho. Essa travessia permite a cada escola a construção coletiva de sua identidade.

Nota-se nas citações acima que é preciso que a escola estabeleça com a família uma relação de diálogo e respeito mútuo, na qual o gestor educacional possui um papel fundamental, pois a forma como ele conduz suas ações na prática é que irá determinar o bom relacionamento com a comunidade educativa e isso refletirá na aprendizagem e nos resultados satisfatórios. Segundo Brito (2013, p. 45), “a gestão democrática da escola significa, a conjugação de distintas ferramentas, estratégias, instrumentos formais, como a eleição de diretores, a constituição do conselho escolar, a descentralização financeira, dentre outros”.

O Projeto Político e Pedagógico, denominado PPP, no qual todos os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica, art. 12º. da Lei 9.394/ 96, também referida em outro artigo da LDB como projeto pedagógico da escola, art. 14º. inciso I (LUCK, 2009, p. 38).

Segundo Gracindo (2007, p. 64):

O Projeto Político-pedagógico como instrumento de planejamento coletivo, pode resgatar a unidade do trabalho escolar e garantir que não haja uma divisão entre os que planejam e os que simplesmente executam. Elaborado, executado e avaliado de forma conjunta, cria uma nova lógica. Nesse processo, todos os segmentos planejam, garantindo a visão do todo, e todos executam, mesmo que apenas parte desse todo. Com isso, de posse do conhecimento de todo o trabalho escolar, os diversos profissionais e segmentos envolvidos (gestores, funcionários, docentes, discentes, pais e comunidade local) cumprem seus papéis específicos, sem torná-los estanques e fragmentados.

Entende-se, portanto, que o PPP na gestão democrática trata-se de um trabalho compartilhado pela equipe escolar em prol de um objetivo em comum, um ensino de qualidade.

Luck (2009, p. 38) afirma:

Projeto Político Pedagógico, como não poderia deixar de ser, tem como foco o aluno, a sua formação e aprendizagem e a organização do processo pedagógico para promover essa formação e aprendizagem. Em vista disso, ele engloba o planejamento curricular, isto é, o conjunto das experiências a serem promovidas pela escola para promover a formação e aprendizagem dos alunos.

Entende-se, portanto, que o Projeto Político Pedagógico surge como um caminho para a instituição para trilhar um ensino de excelência acadêmica.

O regimento escolar é um conjunto de regras que definem a organização administrativa, didática, pedagógica, disciplinar da instituição, estabelecendo normas que deverão ser seguidas para sua elaboração, como, por exemplo, os direitos e deveres de todos que convivem no ambiente. O Regimento deve surgir da reflexão que a escola tem sobre si mesma, porém, deve estar de acordo com a legislação e a ordem que é aplicada no país, estado e município (OLIVEIRA, 2018). Por ser um conjunto de regras para uma instância de um sistema maior, que é

o sistema educacional, o regimento escolar não pode contrariar a legislação da educação, tanto as editadas em nível nacional, quanto às das instâncias estaduais e municipais (PACHECO; CERQUEIRA, 2007, p. 72)

O regimento escolar, na sua forma democrática, põe a comunidade em debate. Envolve os indivíduos em ação própria da cidadania; coloca aos cidadãos a possibilidade de intervenção na garantia da qualidade da oferta de um de seus direitos; distancia o direito à educação do caráter de oferta estatal e o transforma em construção da coletividade. (SANTOS; MENEZES, 2001).

Nota-se que, na gestão democrática, o regimento escolar tem a comunidade educativa como participativa no processo decisório e nos direitos do cidadão, que transformam juntos o processo educativo em prol de uma construção coletiva.

O Conselho de Classe destaca-se entre as instâncias colegiadas da escola, por ser capaz de dinamizar a gestão pedagógica.

Nesse contexto, Dalben (1995, p. 16) afirma que, no processo de gestão democrática, o Conselho de Classe é essencial, pois [...] “guarda em si a possibilidade de articular os diversos segmentos da escola e tem por objeto de estudo o processo de ensino que é o eixo central em torno do qual desenvolve-se o processo de trabalho escolar”.

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.

O Conselho de Classe, diante de suas atribuições, deverá conduzir a uma modificação das relações, possibilitando uma gestão democrática e, como instância colegiada, preocupa-se com processos avaliativos capazes

de reconfigurar o conhecimento, de rever as relações pedagógicas alternativas e contribuir para alterar a própria organização do trabalho pedagógico presente no Projeto Político-Pedagógico da escola.

Todas as atividades mencionadas devem englobar as atividades da instituição, escola, o diretor, denominado de gestor é responsável por garantir a organização e o desenvolvimento da escola.

O artigo 12 da Lei 9.394/96 (BRASIL, 1996) destaca as principais incumbências da gestão escolar nas Unidades de Ensino:

- 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-aula 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 aos pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica;
- VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima cinquenta por cento do percentual permitido em lei.

O gestor escolar é o indivíduo que representa o gestor público dentro da escola. Ele é a figura de maior influência no ambiente escolar, é o responsável legal pela instituição, pois é quem garante o funcionamento da escola, dentro dos aspectos administrativo e

pedagógico.

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto a consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido à sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores pessoais da escola. (LUCK, 2001, p. 32).

Portanto, 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.

Contudo, em uma gestão democrática, as responsabilidades são divididas entre o gestor e sua equipe pedagógica, composta por supervisão escolar e coordenador pedagógico. Cada membro da equipe pedagógica possui diferentes atribuições. O coordenador pedagógico é o profissional da educação que dá suporte aos professores, munido de técnicas e métodos de ensino; é importante, pois faz a ligação entre as necessidades dos professores e alunos com a direção, viabilizando o sucesso no processo de ensino-aprendizagem dos educandos. O supervisor de ensino é o profissional designado pela Secretaria Municipal ou Estadual de Educação, cujo objetivo é dar apoio técnico, administrativo e pedagógico às instituições de ensino, e acompanhar e apoiar o processo de desenvolvimento do projeto político-pedagógico das escolas. O trabalho da equipe pedagógica precisa agir em conjunto e de forma participativa e democrática, mas vale também ressaltar que esta equipe deverá estar voltada para a comunidade escolar atentando às necessidades dos alunos.

É fato que 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluiu-se que a gestão da escola deve criar formas de administrar todas as atividades de forma democrática, nas quais deve utilizar a experiência, o conhecimento dos profissionais que dela fazem parte, como também do seu público externo. As teorias da administração tornam-se fundamentais por apresentar como se devem distribuir as funções no ambiente escolar, pois, por se tratar de uma Ciência Social aplicada à administração, utilizam-se regras comprovadas por estudos e pesquisas que possuem uma aplicação prática relacionada às atividades humanas e funções desempenhadas, fundamental para o presente estudo e voltados para a teoria e prática aplicada em uma instituição de ensino.

A democracia deve se fazer presente em todos os momentos da escola e de seus profissionais de forma participativa, independente de ideologias, em que o bom senso prevaleça, concedendo à instituição de ensino a excelência do ensino que oferta.

Na gestão democrática, além de buscar na democracia e na administração a melhor forma de conduzir suas ações na escola, é importante também que o gestor (denominado diretor) e demais profissionais se orientem pela legislação, LDB/96 e normas vigentes, apropriem-se dessas informações e dos documentos: Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, e formem um Conselho de Classe condizente com a proposta democrática, eliminando as ideologias e individualidades que possam prejudicar os objetivos que escola pretende atingir.

Diante dessas informações o gestor deve exercer uma liderança que incentive o desenvolvimento, o compromisso pedagógico, a responsabilidade e a qualidade de forma criativa no processo educacional. Cabe a ele o papel de coordenar as relações entre todos os profissionais,

alunos e a comunidade escolar, visando uma educação que possibilite uma integração democrática e participativa entre ambos. Dessa forma, espera-se que o gestor tenha uma visão global e conhecimentos para iniciar as mudanças dentro da instituição educacional, tornando-se um agente de transformação, com consciência e responsabilidade na tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Lynn Rosalina Gama; PRETTO, Nelson. Escola: um espaço de aprendizagem sem prazer? Disponível em: <<https://www2.ufba.br/~pretto/textos/criancas.htm>>. Acesso em: 23 maio 2018.
- ANTONIO, Rosa Maria. Teoria histórico-cultural e pedagogia histórico-crítica: o desafio do método dialético na didática. Maringá, 2008.
- BORSA, Juliane Callegaro. O papel da escola no processo de socialização infantil. Disponível em: <www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0351.pdf>. Acesso em: 28 maio 2018.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 10 maio 2018.
- BRITO, Renato de Oliveira. Gestão e comunidade escolar: ferramentas para a construção de uma escola diferente do comum. Brasília: Liber Livro, 2013.
- BUENO, Silveira. Minidicionário da língua portuguesa. 2. ed. São Paulo: FTD, 2007.
- ATANI, Afrânio Mendes et al. Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2009.
- CENTRO DE REFERÊNCIA EM EDUCAÇÃO INTEGRAL. Gestão democrática. Disponível em: <<http://educacaointegral.org.br/glossario/gestao-democratica/>>. Acesso em: 28 maio 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações, 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 18, São Bernardo do Campo, 2002.
- CURY, C. R. J.; HORTA, J. S. B. e BRITO, V. L. A medo à liberdade e compromisso democrático: LDB e Plano Nacional da Educação. São Paulo: Editora do Brasil, 1997.
- DAHAL, Robert A. Sobre a democracia. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.
- DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas. O papel dos conselhos de classe no processo avaliativo. Disponível em: <http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/index.aspx?ID_OBJETO=29764&tipo=ob&cp=000000&cb=&n1=&n2=Biblioteca%20Virtual&n3=Temas%E2%80%A6>. Acesso em: 28 maio 2018.
- _____. Trabalho escolar e conselho de classe. 3. ed. Campinas-SP: Papirus, 1995.
- DESSEN, Maria Auxiliadora; POLONIA, Ana da Costa. A família e a escola como contextos de desenvolvimento humano. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v17n36/v17n36a03.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2018.
- FERRARI, Paschoal; COSTA, Rosana Tosi. Psicologia da Educação - Caderno Pedagógico. São Paulo: UNIFRAN, 2016.
- FINGER, A. et al. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.
- _____. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009.
- GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão democrática nos sistemas e na escola. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.
- GUERRA, Miguel Ángel Santos. Os desafios da participação: desenvolver a democracia na escola. Porto, Portugal: Porto Editora, 2002.
- IAVELBERG, Catarina. Conselho de classe: um espaço de reflexão. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/417/conselho-de-classe-um-espaco-de-reflexao>>. Acesso em: 28 maio 2018.
- JUNIOR, Antônio Martins. As contribuições de Taylor, Fayol e Mayo para a ciência da administração. Disponível em: <<http://www.enfoquenet.com.br/academico/taylor-fayol-mayo/>>. Acesso em: 25 set. 2018.
- LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão escolar teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LUCK, Heloísa. Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino. In: MAHONEY, Abigail Alvarenga. Contribuições de H. Wallon para a reflexão sobre as questões educacionais. In: V.S. Placco (Org.), Psicologia & Educação: Revendo contribuições (pp. 9-32). São Paulo: Educ., 2002.
- MARQUES, José Roberto. Gestão organizacional: conceito e definição. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-organizacional-conceito-definicao/>>. Acesso em: 23 maio 2018.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à administração. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. Verbete regimento escolar. Dicionário Interativo da Educação Brasileira: Educabrazil. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/regimento-escolar/>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

OLIVEIRA, Emanuelle. Regimento escolar. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/educacao/regimento-escolar/>>. Acesso em: 28 maio 2018.

OLIVEIRA, Marcia. O papel do conselho de classe na escola pública atual. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2199-6.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2018.

OLIVEIRA, Z. M. R. (2000). Interações sociais e desenvolvimento: a perspectiva sócia histórica. Caderno do CEDES, 20, 62-77.

PEREIRA, Lucila Conceição. Conselho de Classe. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/educacao/conselho-de-classe/>>. Acesso em: 28 maio 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.faatensino.com.br/wp-content/uploads/2014/11/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf>> Acesso em: 20 maio 2018.

RAMILLO, Daniel Vinícius. A gestão participativa como modelo de gestão. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-gestao-participativa-como-modelo-de-gestao/44006/>> Acesso em: 25 maio 2018.

SILVA, Maria Cristina da; VIERIA, Edinardo Luís de; PINTO, Marie Jolly Nascimento. O currículo escolar e suas múltiplas funções. Disponível em: <https://midia.unit.br/enfoque/2013/GT8/O_CURRICULO_ESCOLAR_MULTIPLAS_FUNCOES.pdf>. Acesso em: 28 maio 2018

VEIGA NETO, Alfredo. De geometrias, currículo e diferenças. In: Educação e Sociedade, Dossiê Diferenças-2002.