

A DEMOCRACIA NA GESTÃO ESCOLAR

Viviane Paz Brittes Panke
Pós-Graduanda em Gestão Escolar

PANKE, Viviane Paz Brittes. A democracia da gestão escolar. In: GREGÓRIO, Tânia C. da Conceição; COUTO, Cremilda Barreto; ARAUJO, Rodrigo da Costa (org.). **Leituras em educação**. São Paulo: Opção editora, 2022. v. 10. DOI 10.26893/desleituras.v10i10.125

Resumo:
O presente estudo constitui-se numa pesquisa qualitativa, bibliográfica e descritiva. Seu objetivo é compreender a forma como ocorre o processo democrático na gestão pública escolar e a sua importância na formação de um espaço de participação e de formação cidadã. O estudo descreve as origens do processo democrático da gestão escolar, sua legalização a partir da promulgação da Constituição Federal em 1988 e a sua normatização com a Lei das Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/1996), o papel do gestor escolar nesse contexto, a prática desse processo no dia a dia da escola pública e as perspectivas de manutenção e melhoria desse modelo de gestão escolar. Para a realização da pesquisa foram realizadas buscas em artigos publicados em meio eletrônico, onde se destacam Bordignon e Gracindo (2002), Libâneo (2005), Oliveira (2005). O estudo permite compreender a importância do processo democrático na gestão escolar pública, em que a coletividade, representada pela Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), Conselho Escolar, Grêmio Estudantil e Conselhos de Classe atuam em conjunto em prol do atendimento das necessidades da escola e dos seus alunos.
Palavras-chave: Democracia. Gestão escolar. Gestor. Coletividade.

Abstract:
This study is a qualitative, bibliographic and descriptive research. Its objective is to understand the way the democratic process occurs in public school management and its importance in the formation of a space for participation and citizen training. The study describes the origins of the democratic process of school management, its legalization after the promulgation of the Federal Constitution in 1988 and its standardization with the Law of the Guidelines and Bases of Education (Law 9.394/96), the role of the school manager in this context, the practice of this process in the day to day of the public school and the perspectives of maintenance and improvement of this school management model. In order to carry out the research, researches were carried out in scientific articles published in an electronic medium, in which the following scholars, such as Bordignon and Gracindo (2002), Libaneo (2005), Oliveira (2005), Paro among others. Legal foundations were also sought in the Federal Constitution of 1988, in the Law on the Guidelines and Bases of Education (Law 9.394/96) and in the National Education Plan (Law 13.005/14). The study allows us to understand the importance of the democratic process in public school management, in which the community, represented by the Association of Parents, Staff and Employees (APMF), School Council, Student and Class Councils work together to meet the needs the school and its students. Maintaining the democratic process in public schools depends on the awareness and training of managers willing to share school administration with the community.
Key words: Democracy. School management. Manager. Collectivity.

O presente estudo tem como objetivo estudar a forma como ocorre o processo democrático na gestão pública escolar e a sua importância na formação de um espaço de participação e de formação cidadã. Como objetivos específicos elenca-se o percurso percorrido pelo país na busca pela democratização das instituições públicas de ensino e os possíveis rumos para a sua real efetivação.

O estudo constitui-se numa pesquisa qualitativa, de cunho bibliográfico e descritivo, baseada em artigos publicados sobre o tema. Destacam-se como referenciais nesta busca autores como Libâneo (2005), Bordignon e Gracindo (2002), Oliveira (2005), Paro (2007), Dalben (2004), entre outros. A pesquisa também está amparada em instrumentos legais, como a Constituição Federal de 1988, a Lei das Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/1996) e no Plano Nacional da Educação (Lei nº 13.005/2014).

Os princípios básicos da gestão escolar democrática estão baseados na participação e na transparência, e visam implementar políticas educacionais comprometidas com a qualidade de ensino. Destarte, exigem a participação e o comprometimento da comunidade com ações junto à Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), Conselho Escolar, Grêmio Estudantil e Conselhos de Classe da escola. Essa participação depende da divulgação das ações pela equipe diretiva da instituição escolar, que deve apresentar as suas ideias à comunidade escolar.

A gestão escolar democrática, portanto, prioriza a participação de todo o coletivo em suas ações, envolvendo gestores, professores, funcionários, alunos e as instâncias colegiadas citadas

anteriormente, que dialogam entre si e opinam nas decisões e rumos da escola. Sem focar em poder de comando, a gestão democrática proporciona um espaço aberto ao diálogo, ou seja, cultiva uma relação horizontal entre os seus participantes.

A promulgação da Constituição Federal de 1988, também denominada Constituição Cidadã, foi o marco decisório na implantação da gestão escolar democrática no país, seguida da Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e do Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014). Desde então, o processo de democratização nas escolas tem sido a base para uma educação de qualidade nas escolas públicas no país.

O tema, pela sua relevância, passa a ser desmembrado a seguir, possibilitando uma melhor compreensão do histórico que permeia o processo de democratização nas escolas públicas brasileiras, bem como as suas perspectivas futuras num país em que a Educação ainda não é o condutor principal das futuras gerações.

AS ORIGENS DA DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

As primeiras discussões sobre a gestão democrática nas escolas brasileiras surgiram na década de 1980, e foram sendo lentamente atendidas a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, que começou a esboçar uma resposta às reivindicações de gestores e professores das escolas públicas.

Na época, convivia-se, ainda, com a memória de conflitos decorrentes da ditadura militar, além de expressivas desigualdades sociais e de acesso à educação pública, originadas, principalmente, pelo descompasso nos investimentos em educação e o grande interesse tecnológico, setor que necessitava de mão de obra especializada (GRACINDO, 2005).

A grande pressão pela industrialização capitalista e a necessidade urgente em descentralizar o processo de ensino-aprendi-

zagem fez com que a população passasse a pressionar um debate sobre a gestão democrática nas escolas públicas. A Constituição Federal, contudo, apesar de institucionalizar o processo, não efetivou sua prática, uma vez que carecia da mudança de mentalidade de toda a comunidade escolar e todos – pais, professores, alunos e funcionários – deveriam assumir a sua parcela de responsabilidade nesse novo cenário (GRACINDO, 2002).

Após quase uma década, em 20 de dezembro de 1996, a Lei nº 9.394 estabeleceu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, colocando em prática, assim, o que determinava a Lei Magna. A referida lei, complementada posteriormente pela Lei nº 12.796, de 4 de abril de 2013, trazia em seu bojo, princípios como:

> a) igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; b) liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; c) pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; d) respeito à liberdade e apreço à tolerância; e) gestão democrática do ensino público e; f) consideração com a diversidade étnico-racial (BRASIL, 2013).

O Brasil assumia, assim, o compromisso de estabelecer a democracia no contexto da gestão escolar, possibilitando a ampliação da participação popular nos rumos das escolas públicas. Esse compromisso segue, após mais de duas décadas, sendo perseguido e batalhado pela gestão escolar, que ao longo de todo esse tempo tem se confrontado com a estrutura do sistema educacional que ainda impede o avanço das inovações (GRACINDO, 2005).

Sabe-se, contudo, que para a efetivação da democracia na gestão escolar faz-se necessária a criação de espaços de diálogo entre as pessoas, que exige a disponibilização de tempo para que todos assumam conjuntamente as responsabilidades com vistas a uma educação de qualidade. É justamente sobre essa proposta que se declina o item a seguir.

A PROPOSTA DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

O termo "gestão" vem de *gestio*, derivado de *gerere*, que significa trazer em si, produzir. Gestão, portanto, não se resume ao ato de administrar, mas é ampliado por um poder que o sujeito traz em si, ou seja, que está contido em seu íntimo. Assim, pode-se afirmar que é a sua capacidade de participação que é ampliado no contexto do serviço público (HORA, 1996).

A Constituição Federal de 1988, no seu art. 206, inciso VI, institui "a gestão democrática do ensino público, na forma da lei", o que é assim explicado por Cury (1997): "sendo a transmissão de conhecimento um serviço público, o princípio associa este serviço à democracia, o que significa que está implicada numa noção de participação na *gestio rei publicae*".

Como visto anteriormente, a gestão escolar democrática envolve ações que exigem a participação da comunidade escolar, composta por gestores, professores, pais, alunos e funcionários. Ela valoriza os pensamentos e ideias de toda essa comunidade, organizada em grupos de grêmio estudantil, grupos de mães, conselho deliberativo, que, juntos, buscam melhorias na educação e o bom andamento da escola.

Denominadas "Instâncias Colegiadas" – Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), Conselho Escolar, Grêmio Estudantil e Conselhos de Classe – representam todos os segmentos da comunidade escolar. Seu objetivo é auxiliar o gestor em suas decisões no dia a dia da escola, visando sempre a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem dos seus alunos (DALBEN, 2004).

No topo da pirâmide que compõe esse colegiado encontra-se a Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), que mantém permanente atenção aos fatos que ocorrem na comunidade escolar a fim de analisar, discutir e tomar as decisões acertadas sobre questões pedagógicas e ou administrativas. A participação desse colegiado tem expressiva importância, pois ressalta a transparência de uma gestão democrática e participativa.

Na sequência e não menos importante encontra-se o Conselho Escolar, composto pelos segmentos representativos da comunidade escolar, como alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa (DALBEN, 2004). A esses representantes cabe

> - deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola;
> - participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico;
> - analisar e aprovar o Calendário Escolar no início de cada ano letivo;
> - analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões;
> - acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola e;
> - mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação, como prevê a legislação. (BRASIL, 1996).

O Grêmio Estudantil é uma instância colegiada composta por estudantes que buscam se organizar e participar de movimentos estudantis com vistas ao fortalecimento da comunidade escolar e à defesa dos interesses desse segmento estudantil (DALBEN, 2004).

Já o Conselho de Classe está fundamentado no Projeto Político-Pedagógico e no Regimento Escolar, e costuma se reunir para discutir e avaliar as ações educacionais com vistas a garantir o sucesso da aprendizagem dos alunos. Ele difere das demais instâncias colegiadas porque seus professores são conselheiros, juntamente com a direção e a equipe pedagógica, e têm o aluno como foco de suas discussões (DALBEN, 2004).

A LDB 9.394/1996, em seu art. 24, inc. V, embasa legalmente a criação dos Conselhos de Classe ao determinar a criação de órgãos de avaliação: "a) avaliação contínua e cumulativa do desempenho do aluno, com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados ao longo do período sobre os de eventuais provas finais [...]".

Na prática, o Conselho de Classe está organizado em três momentos: a) Pré-Conselho (levantamento de dados para análise do desempenho dos estudantes); b) Conselho de Classe (diagnóstico e definição das proposições que auxiliam o aprendizado dos alunos); c) Pós-Conselho (efetivação das ações).

A discussão e tomada de decisões por parte do Conselho de Classe é embasada em critérios qualitativos, como: avanços da aprendizagem, trabalho do professor para garantir esse avanço, a metodologia utilizada para tanto, o desempenho do aluno e sua evolução no ano seguinte, situações de inclusão e instrumentos de avaliação (DALBEN, 2004).

A equipe pedagógica, em conjunto com o gestor e os professores, são os responsáveis pela atuação e efetivo desempenho do Conselho de Classe. À equipe pedagógica cabe acompanhar o processo, que envolve reuniões sobre práticas pedagógicas, orientação e discussão dos critérios de avaliação; ao gestor incumbe garantir adequadas atividades pedagógicas e encaminhar os alunos que necessitam de apoio; e, finalmente, aos professores cabem as práticas e o planejamento das intervenções quando perceberem que os alunos estão em dificuldades de aprendizagem (CURY, 1997).

Em síntese, as atividades do Conselho de Classe podem ser resumidas no acompanhamento e avaliação da prática pedagógica, do planejamento, da avaliação e da recuperação dos estudos. Por intermédio dessas ações será possível:

> - auxiliar o diagnóstico dos problemas de aprendizagem;
> - definir encaminhamentos para solucionar os problemas (a partir desse diagnóstico);
> - propiciar a discussão coletiva sobre todo o processo de ensino e aprendizagem
> - apontar soluções em relação aos docentes e à instituição;
> - promover a aprendizagem a todos os estudantes. (DALBEN, 2004, p. 78).

No final do período letivo, segundo Dalben (2004), ao Conselho de Classe Final cabe retomar os registros para decidir pela

aprovação ou retenção do estudante. Todas as informações e decisões devem constar em ata, garantindo o histórico e preservação dos dados.

Cada um desses segmentos possui papel determinante na comunidade escolar, devidamente orientado pela LDB (Lei nº 9.394/1996), a qual está assentada no princípio da gestão democrática, a ser seguido por todos os sistemas de ensino e escolas públicas do país. A falta de normatização desse princípio nas escolas, contudo, fez com que a gestão escolar fosse desenvolvida de diversas formas no país, assumindo diferentes denominações, como: gestão participativa, gestão compartilhada, cogestão, etc., as quais repercutem em diferentes formas de interpretação e prática (PARO, 2007).

Todo o processo que envolve a gestão democrática está comprometido com mecanismos legais e institucionais que visam a participação social, seja mediante o planejamento e elaboração de políticas educacionais, na tomada de decisões, no uso de recursos, na execução das resoluções colegiadas ou, ainda, na avaliação da escola e da política educacional (PARO, 2007). Tudo isso visa estabelecer o processo democrático do ingresso e da permanência do aluno na escola, bem como garantir a qualidade do ensino.

Aos sistemas de ensino cabe, com base na Lei Maior, definir as normas da gestão democrática, cujos princípios estão definidos no art. 14 da LDB (Lei 9.394/96) e 2º do PNE (Lei 13.005/2014):

> Art. 14, LDB:
>
> - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
>
> - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes; [...].

> Art. 2º São diretrizes do PNE:
>
> I – erradicação do analfabetismo;
>
> II – universalização do atendimento escolar;

> III – superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;
>
> IV – melhoria da qualidade da educação;
>
> V – formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade;
>
> VI – promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;
>
> VII – promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do País;
>
> VIII – estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto - PIB, que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade;
>
> IX – valorização dos (as) profissionais da educação;
>
> X – promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental.

Os artigos supracitados revelam que os sistemas de ensino têm a missão de definir as normas da gestão democrática do ensino público na Educação Básica, composta pela Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio. Devem, para tanto, seguir os preceitos instituídos pelos princípios que orientam a participação dos profissionais da Educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, da comunidade escolar e dos conselhos escolares. A efetivação desses princípios está regulamentada no art. 15 da LDB:

> Art. 15. Como condição para o estabelecimento da gestão democrática é preciso que os sistemas de ensino assegurem às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) integra a gestão democrática e a sua elaboração deve considerar o perfil dos estudantes, as condições da rede pública de ensino e a Política Educacional nacional. Quando todos participam das tomadas de decisões o trabalho se torna mais produtivo e assume contornos de respon-

sabilidade e comprometimento. O documento, portanto, deve ser elaborado com base na construção coletiva, com vistas ao fortalecimento do Conselho Escolar (DALBEN, 2004).

A esse respeito, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/1996) determina que a escola deve considerar as habilidades e conhecimentos do aluno a fim de fazê-lo progredir na educação, suprindo as suas capacidades que, posteriormente, lhe serão exigidas pela sociedade.

Estudos de Durau (2019) revelam que "O grande desafio da gestão democrática está em fazer com que toda a comunidade escolar se mobilize em busca de uma escola que ofereça ensino qualitativo, tendo como princípio norteador o seu Projeto Político-Pedagógico, o qual deve estar retratando fielmente a realidade da escola". É nesse contexto que o papel do gestor escolar tem fundamental importância, como demonstra o item a seguir.

O papel do gestor escolar

O gestor escolar tem um papel de grande importância junto à comunidade educacional, onde desempenha suas funções com vistas a atender a demanda dos professores e alunos, os quais dependem da sua competência e criatividade. Sua principal função é ouvir a comunidade escolar, a fim de suprir as suas necessidades. Seu poder, todavia, necessita ser ampliado e dividido entre os demais sujeitos que compõem a equipe diretiva da escola.

Bordignon e Gracindo (2002, pp. 151-152) assim se referem a essa divisão de poderes:

> O poder não se situa em níveis hierárquicos, mas nas diferentes esferas de responsabilidade, garantindo relações interpessoais entre sujeitos iguais e ao mesmo tempo diferentes. Essa diferença dos sujeitos, no entanto, não significa que um seja mais que o outro, ou pior ou melhor, mais ou menos importante, nem concebe espaços para a dominação e a

> subserviência, pois estas são atitudes que negam radicalmente a cidadania. As relações de poder não se realizam na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação entre os atores sociais. Nesse sentido, o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos.

Apesar de ainda existir um pensamento que limita e restringe as ações do gestor escolar à questão administrativa, já se percebe uma linha firme que defende a ideia de que o administrativo deve estar a serviço do pedagógico, servindo de suporte para o atendimento dos objetivos educacionais da escola. Libâneo (2005) muito bem explica essa nova função do gestor escolar:

> O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários, o que se chama de gestão democrática, onde todos os atores envolvidos no processo participam das decisões. Uma vez tomada, trata-se as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. Não queremos dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do gestor ou em uma estrutura administrativa autocrática na qual ele centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do gestor como líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. (LIBÂNEO, 2005, p. 332).

Segundo entendimento de Hamze (2019), os atributos do gestor escolar envolvem os seus conhecimentos, habilidades e competências, mas, também, estão diretamente relacionados à prática de ensino em sala de aula, ou seja, ele precisa se preocupar com o processo de ensino-aprendizagem que ocorre em sua escola. Ademais, deve diagnosticar e propor soluções aos possí-

veis conflitos que podem surgir entre suas equipes de trabalho, ser habilidoso e competente quanto às técnicas de administração do tempo a fim de garantir qualidade e produtividade profissional.

Assim, ao integrar objetivo, ação e resultado à sua rotina, o gestor atrai colaboradores que igualmente visam o bem comum da comunidade escolar. Os resultados são percebidos na prática diária do processo de gestão escolar, apresentado no item a seguir.

A prática da democratização da gestão escolar

Efetivar a gestão escolar democrática requer ações por parte de toda a coletividade, e podem ser sintetizadas da seguinte forma: realização de reuniões com a coletividade a fim de estabelecer trabalho coeso e garantir resultados satisfatórios para a escola, fortalecendo as relações de confiança e de comprometimento; incentivar a participação dos pais por intermédio de reuniões, assembleias, encontros para discussão de temas pedagógicos, observando o que deve ser mudado ou mantido na escola; troca de experiências entre a equipe pedagógica e professores a fim de avaliar o trabalho pedagógico que vem sendo realizado na escola (NETO, 2019).

A democratização da gestão escolar se confirma na medida em que todos os segmentos que formam a coletividade escolar compartilham dos mesmos objetivos e ações. É mediante o respeito das opiniões e de um trabalho integrado que envolve a escola, a família e a comunidade que o processo de ensino-aprendizagem se amplia, possibilitando a construção de conhecimentos que preparam para a vida pessoal e social (DURAU, 2019).

A gestão escolar é formada pela direção e equipe diretiva que, ao adotar o princípio da gestão democrática deve visar o trabalho coletivo, baseado na ética profissional e no comprometimento político-pedagógico com a educação pública. Ao Conselho Escolar cabe legalizar esse processo de participação coletiva (PARO, 1995).

Cabe à gestão escolar democrática, segundo Dalben (2004, p. 41), com base no que determina a LDB (Lei 9.394/1996), atuar com vistas a:

> - propiciar a participação de todos nas decisões, tornando-os corresponsáveis pelos resultados;
> - articular as relações entre todos os segmentos em torno da proposta pedagógica que se quer desenvolver;
> - primar pela transparência e comunicação nos processos de gestão.

A participação da coletividade na gestão escolar constitui-se num instrumento da democratização escolar. Para que isso se torne possível, contudo, é necessário que o gestor permita a participação da comunidade na tomada de decisões, onde possam ser discutidos problemas e questões da rotina da escola, bem como participar da elaboração do seu Projeto Político-Pedagógico (NETO, 2019).

A Constituição Federal de 1988, no seu art. 206, inc. VI, estabelece "a gestão democrática do ensino público na forma da lei", o que garante a participação da comunidade escolar nos seus processos decisórios. Nesse sentido, o PPP é um documento norteador dos rumos da gestão escolar, amparado pela LDB 9.394/1996 que, em seu art. 12, inc. I, determina que as escolas têm a obrigação de "elaborar e executar a sua proposta pedagógica". Em seguida, no seu art. 13, expressa que "os docentes incumbir-se-ão de [...] participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino". E, finalmente, no art. 14, inc. I, determina "a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola." (BRASIL, 1996).

Entende-se, portanto, que cabe às escolas a elaboração do PPP, bem como a sua execução e avaliação. Nesse sentido, conhecidas as peculiaridades inerentes à escola, o documento deve conter em sua elaboração os seguintes elementos: identificação do estabelecimento; diagnóstico da instituição (marco situacional); fundamentos teóricos (marco conceitual); planejamento (marco operacional); avaliação e referências.

Segundo determinação da LDB, a elaboração do PPP deve ser conduzida pela equipe gestora da escola com a participação de toda a comunidade escolar, cujos segmentos – pais, alunos, professores, equipe pedagógica, funcionários e comunidade externa – devem ter voz ativa na sua elaboração. Ao Conselho Escolar, inserido nesse contexto, cabe o papel de mobilizador da comunidade escolar, devendo orientar e conduzir a elaboração do PPP.

Devidamente elaborado, o PPP deve ser avaliado anualmente, conforme justificativa determinada pela Instrução 003/2015 do SUED/SEED: "face às estratégias utilizadas no diagnóstico, os princípios didático-pedagógicos definidos, o planejamento das ações, as tomadas de decisões coletivas e a execução das ações por todos os segmentos da comunidade escolar". Manifesta, ainda, que o documento deve ser

> reelaborado sempre que ocorrer mudanças no processo educacional, as quais serão resultantes de um contínuo processo de discussão e avaliação no âmbito da instituição para atender as necessidades da comunidade escolar, adequando a referida modificação aos dispositivos da legislação educacional vigente. (SUED/SEED, 2015).

O Plano de Trabalho Docente é outro importante documento que faz parte do cenário pedagógico. Elaborado individualmente por cada professor, visa organizar o processo de ensino-aprendizagem em sala de aula, seguindo o entendimento e a prática de cada docente, sempre amparado pelo PPP. Nesse Plano, o professor define o tipo de abordagem que fará em determinada disciplina, ou seja, constitui-se numa sistematização das atividades a serem desenvolvidas pelo professor (PARO, 1995).

Legalmente, o Plano de Trabalho Docente está amparado pelo Estatuto do Magistério (Lei Complementar n. 7, de 22 de dezembro de 1976), que assim expressa em seu art. 82:

> O professor ou especialista da Educação tem o dever constante de considerar a relevância social de suas atribuições, cabendo-lhes manter

> conduta moral, funcional e profissional adequada à dignidade do Magistério, observando as normas seguintes: [...] Quanto aos deveres: [...] h- participar no processo de planejamento de atividades relacionadas com a educação para o estabelecimento de ensino em que atuar.

Da mesma forma, a LDB (Lei 9.394/1996), em seu art. 13, determina: "Os docentes incumbir-se-ão de: II- elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; [...]." Enquanto o Regimento Escolar traz a seguinte orientação: "[...] Compete aos docentes: IV. Elaborar seu Plano de Trabalho Docente; [...]" (DURAU, 2019).

Apesar de não haver um modelo específico do Plano de Trabalho Docente, alguns elementos são essenciais para a sua prática: identificação, conteúdos, justificativa/objetivos, metodologia/recursos didáticos, avaliação e referências. Cabe ao professor, em sua respectiva disciplina, dar estrutura e agilidade ao Plano, o qual deve ser elaborado anualmente, de acordo com as turmas que compõem o período letivo (PARO, 1995).

As atividades propostas pelo docente e relatadas no Plano de Trabalho Docente são, também, registradas no Livre Registro de Classe, documento que legitima a rotina dos alunos, ou seja, tem a finalidade de registrar o conteúdo das aulas, a metodologia utilizada pelo professor, a frequência dos alunos às aulas e o seu aproveitamento escolar. O funcionamento do Livro Registro de Atividades deve estar em sintonia com o Regimento Escolar, o Projeto Político Pedagógico, a Matriz e a Proposta Curricular, o Calendário Escolar e a legislação educacional vigente (DURAU, 2019).

A Instrução do SUED/SEED nº 005/2014 normatiza a utilização do Livro Registro de Classe quanto a normas e prazos de seu preenchimento na rede estadual de ensino. Cabe à escola disponibilizar de um espaço adequado para sua guarda e tempo para sua constante atualização, tendo em vista que o Conselho de Classe se mune do seu conteúdo para realizar as suas análises.

Esses são requisitos essenciais para a uma liderança escolar democrática. Sua manutenção e ampliação nas escolas públicas

brasileiras dependem de um trabalho conjunto a fim de normatizar e praticar o que foi instituído pela Constituição Federal de 1988. Somente por intermédio da participação coletiva e da ação colegiada será possível romper com o modelo tradicional de educação e garantir o bem comum de toda a comunidade escolar.

O futuro da gestão democrática nas escolas públicas é desafiador e requer esforços conjuntos de toda a coletividade, como demonstra o item que segue.

RUMOS E PERSEPCTIVAS DA DEMOCRACIA NA GESTÃO ESCOLAR

O século XXI trouxe consigo mudanças substanciais em todos os setores, especialmente na área da tecnologia. Esse novo cenário também e percebido na forma de educar os filhos, o que influi diretamente na escola. Além disso, há, ainda, as questões sociais, impulsionadas pela necessidade de trabalho de ambos os pais para a manutenção da família.

Aos filhos são oferecidas diferentes opções de estudo e lazer como forma de substituição da presença dos pais, fazendo com que grande parte deles seja criada por terceiros ou, então, engrossam as aulas de aula em período integral, onde obtêm os primeiros referenciais de regras e de educação. Destarte, conforme explica Lima (2003, p. 112),

> Compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para resultados, isto é, um modo de ser e de fazer caracterizado por ações conjuntas, associadas e articuladas.

Em consequência, ao assumir a administração de uma escola, o gestor enfrenta inúmeros desafios e dificuldades, como a falta de recursos físicos e materiais da escola, a não participação da família, o despreparo dos profissionais docentes, entre outros.

Instituída após a promulgação da Constituição Federal de 1988, e regulamentada em 1996 com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/1996), a gestão escolar democrática veio para auxiliar nesse processo de unir esforços em prol da Educação pública. Segundo Soares (2004, p. 39), "Os gestores da educação contemporânea, que buscam uma abordagem atualizada com a realidade do século XXI, precisam de alternativas para acompanhar as constantes mudanças do cenário atual, sem se esquecerem da função primordial da escola".

Para o autor supracitado, cabe à comunidade escolar auxiliar na produção de uma nova cultura educacional, em que haja elevados níveis de comprometimento. Nesse cenário, a participação do aluno pode ocorrer mediante o uso dos novos recursos tecnológicos, amparado por planos escolares devidamente atualizados e sincronizados com a atualidade.

A gestão escolar democrática no atual contexto contemporâneo deve garantir uma educação de qualidade mediante a melhoria dos serviços educacionais. Para tanto, o gestor deve buscar a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, em que esses passam a ser corresponsáveis pela elaboração de um novo Projeto Político-Pedagógico (PPP).

Estudos de Lück (2009, s.p.) revelam que a evolução do processo de democratização escolar só acontece quando não há acomodação do gestor:

> O segredo é nunca ficar satisfeito com o que já foi conseguido. A satisfação leva à acomodação, o que deixa o gestor impossibilitado de perceber perspectivas para alcançar novos patamares. É muito comum ouvir diretores dizendo, em cursos de formação, "isso eu já faço" ou "isso a minha escola já tem". Fica evidente que, contente com a situação posta, vai ser difícil ele se mobilizar para qualquer mudança. É preciso ter cuidado, pois os processos educacionais são complexos e sempre há desdobramentos novos a desenvolver. Resultados e competências podem sempre melhorar. Portanto, a resistência às mudanças impossibilita uma possível otimização na qualidade do sistema educacional e delimita o progresso da inovação que poderia ser muito mais amplo e promissor,

> se ao invés de aceitar de forma cega as práticas pedagógicas exercidas como se fossem a única e a melhor forma de ensinar, mantivessem os educadores e gestores abertos às novas tendências, estratégias e possibilidades educacionais. A escola funciona como um paraquedas, isto é, apenas funciona de forma eficiente se estiver totalmente aberta. É dessa forma, de mente aberta, com novos desdobramentos, conhecimentos e metodologias que os resultados e competências tendem sempre a melhorar na educação, tornando o futuro um lugar promissor.

Urge, portanto, a formação de gestores e docentes empenhados em garantir uma educação de qualidade, bem como a ampliação da gestão democrática, envolvendo cada vez mais todos os segmentos da coletividade. Somente assim será garantido acesso às melhores ferramentas tecnológicas, em que a educação seja inclusiva, oferecida a todos os alunos, sem restrições.

Para garantir essa educação de qualidade urgem esforços em todas as áreas a fim de alcançar resultados de aprendizagem e de ensino, possíveis de refletir "em um plano pedagógico e promissor de ação, com projeção na administração e implementação eficiente dos recursos tecnológicos, humanos, financeiros e de infraestrutura. Enfim, tudo aquilo que implica diretamente a qualidade da aprendizagem dos alunos". (GODOI, 2017, p. 38). O autor segue afirmando que, hoje, os professores devem "[...] ser motivadores, iluminadores, catalisadores, porque preparar os alunos para o século XXI não é apenas voltar-se para a tecnologia ou habilidade para uma economia globalizada".

Já se percebeu que no século XXI a educação envolve criatividade, inovação, consciência cultural, engajamento civil, comunicação, produtividade, colaboração, iniciativa e liderança – requisitos essenciais para dinamizar as salas de aula. Nesse cenário, o gestor deve se esforçar para manter a comunidade escolar atualizada em relação aos mais diversos temas, considerando sempre a formação dos alunos num mundo em constante transformação (OLIVEIRA, 2005).

Existem, segundo Oliveira (2005), nas primeiras décadas neste novo século, inúmeras formas de otimizar o processo de

democratização escolar, entretanto, entende-se que o comprometimento de todos os segmentos representativos da comunidade escolar seja o essencial para garantir o futuro dos alunos numa educação de qualidade.

A efetivação de um processo de gestão democrática requer planejamento eficiente, envolvendo todos os segmentos que compõem a comunidade escolar. O diálogo, portanto, é o ponto que marca o início do planejamento das ações escolares, as quais reúnem as principais representatividades de cada segmento, composto por famílias, alunos, gestores, funcionários e professores (MACHADO, 2019).

Para que isso realmente se efetive é preciso que o gestor crie laços, a fim de que todos os representantes se unam no momento da implementação de uma gestão democrática escolar. Ademais, é importante ter em mente os objetivos da instituição de ensino, bem como considerar todas as possibilidades e necessidades da escola, do seu quadro docente e discente. Cabe lembrar, neste momento, que em uma democracia as ações são realizadas levando em conta o coletivo e as suas necessidades, o que faz com que nenhuma decisão seja tomada sem a concordância de todos, tampouco que as consequências não sejam analisadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo compreender a forma como acontece o processo democrático na gestão escolar e a sua importância na formação de um espaço de participação e de formação cidadã. Para tanto, procurou-se, inicialmente, fazer um resgate da trajetória histórica em busca da democracia na instituição escolar.

Situados no contexto social e político brasileiro, buscou-se compreender a proposta que permeia a administração escolar, bem como o papel que o gestor desempenha para o alcance dos objetivos da instituição. Nesse cenário, o gestor deve estar consciente da importância de sua atuação como educador e administrador, abrindo

novos caminhos para a escola, contando, para tanto, com o apoio da coletividade, representada pelas Instâncias Colegiadas.

Conscientes do papel de cada uma dessas instâncias, o estudo se debruça sobre a prática da gestão escolar democrática, bem como sobre as formas de participação de cada uma de suas representações. Compreendeu-se que o objetivo da gestão escolar democrática é aproximar os alunos da escola de todo o coletivo, formado pela família, professores, gestores, funcionários e toda a comunidade externa, de forma que se mantenham dispostos e participativos no processo de ensino e aprendizagem. São inúmeras as possibilidades de aproximação da comunidade com a instituição escolar que opta pela gestão escolar democrática.

Gestão escolar democrática é o compartilhamento das ações e decisões pela comunidade, fazendo com que todos sejam motivados a crescer juntamente com a escola, a fim de que possam conquistar os seus objetivos e alcançar novos patamares de desenvolvimento.

Por fim, cientes de que o processo de democratização da gestão escolar envolve o enfrentamento de inúmeros desafios, esboçou-se um breve panorama dos rumos a serem trilhados por esse novo modelo de administração escolar, que exige a conscientização de todos os sujeitos envolvidos.

Refletir sobre a gestão escolar democrática, todavia, leva a acreditar na relevância social da Educação e na possibilidade de construção de uma escola a partir da colaboração da coletividade. Nesse contexto, cada cidadão tem sua parte de responsabilidade nos rumos da Educação do país. Somente ela pode garantir as transformações que estão em andamento e transformar o país num lugar melhor para se viver.

REFERÊNCIAS

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: município e escola. In: FERREIRA, N. S.; AGUIAR,

M. A. (org.). **Gestão da educação:** impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2002.

BRASIL (Constituição, 1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 17 abr. 2019.

BRASIL. **Lei Complementar n. 7, de 22 de dezembro de 1976.** Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Ensino de 1° e 2° graus de que trata a Lei Federal n° 5.962, de 11 de agosto de 1971, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/ legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=7682&codItemAto=67588>. Acesso em: 17 abr. 2019.

BRASIL. **Lei n. 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: 17 abr. 2019.

BRASIL. **Lei n. 12.796, de 4 de abril de 2013**. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para dispor sobre a formação dos profissionais da educação e dar outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12796.htm>. Acesso em: 19 abr. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ _Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 18 abr. 2019.

CURY, C.R. Jamil. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. In: OLIVEIRA, Dalila (Org.). **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas. **Conselho de Classe e avaliação**. Campinas, SP: Papirus, 2004.

DURAU, Marcia Regina. **Relato:** gestão democrática e construção do Regimento Escolar. Dia a dia Educação. Curitiba: Secretaria da Educação, 2019. Disponível em: <http://www. gestaoescolar.diaa-

dia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=367>. Acesso em: 16 abr. 2019.

ESCOLA DA INTELIGÊNCIA. **Gestão escolar democrática:** o que é e como aplicar? Disponível em: <http://escoladainteligencia.com.br/gestao-escolar-democratica-o-que-e-e-como-aplicar/>. Acesso em: 16 abr. 2019.

GODOI, Juan Pablo Barea. A importância do gestor educacional do século. **Diálogos Educ. Revista**. Campo Grande, v. 8, n. 2, dez./2017, pp. 25-36.

GOVERNO ESTADUAL. Secretaria da Educação. **Instrução 003/2015 – SUED/SEED**. Estabelece orientações sobre a elaboração do Projeto Político Pedagógico/Regimento Escolar. Disponível em: <http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/File/instrucoes2015_sued_seed/ instrucao00315 sued_seed.pdf. Acesso em: 18 abr. 2019.

GOVERNO ESTADUAL. Secretaria da Educação. **Instrução 005/2014 – SUED/SEED**. Estabelece as normas e prazos para preenchimento do Livro Registro de Classe na Rede Estadual de Ensino. Disponível em: <http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/File/ instrucoes2014%20sued%20seed/instrucao0052014seed-sued.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2019.

GRACINDO, Regina Vinhaes. Democratização da educação no Brasil: o discurso não cumprido que rege a descentralização, municipalização e autonomia das escolas. In: **Anais do II Congresso Nacional de Administração da Educação do Fórum Português de Administração da Educação**. Lisboa/Portugal, 2002.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **A democratização da educação básica no Brasil**. Rio de Janeiro: Boletim n. 20. TV Escola, Programa Salto para o Futuro, 2005.

HAMZE, Amélia. Gestão democrática. **Brasil Escola.** Disponível em: <https://educador. brasilescola.uol.com.br/gestao-educacional/gestao-democratica.htm>. Acesso em: 16 abr. 2019.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola:** artes e ofícios da participação coletiva. Campinas, SP: Papiros, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa**. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloisa. **Desafios da liderança nas escolas**. 2009. Disponível em: <https://gestao escolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas>. Acesso em: 29 mar. 2017.

MACHADO, Christian David. **A gestão escolar no século XXI**: os desafios dos novos gestores. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/gestao-escolar>. Acesso em: 19 abr. 2019.

NETO, Claudio. A gestão escolar democrática ainda é um desafio para os educadores? **Nova Escola**. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1923/a-gestao-escolar-democratica-ainda-e-um-desafio-para-os-educadores>. Acesso em: 16 abr. 2019.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão educacional:** novos olhares, novas abordagens. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores:** a escola pública experimenta a democracia. Campinas, SP: Papirus, 1995.

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

PATRUNI, Sandra Iara Lopes Gomes. O papel da gestão democrática nas escolas. **Brasil Escola**. Disponível em: <https://meuartigo.brasilescola.uol.com.br/educacao/o-papel-gestao-democratica-nas-escolas.htm>. Acesso em: 16 abr. 2019.

SOARES, Magda. Alfabetização e letramento: caminho e descaminhos. **Revista Pátio**, ano VII, n. 29, fev/abr. 2004.