

## GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA

Renato Porto de Borba<sup>1</sup>  
renato.2014pb@hotmail.com

### RESUMO

Há uma discussão que diz respeito à maneira como a comunidade pode participar da gestão escolar; podemos elencar como destaque a participação através dos órgãos representativos dentro das escolas, como reuniões com a comunidade a respeito da construção do PPP da escola ou mesmo a organização de eventos, em que se tem uma possível ajuda financeira, como bingos e rifas para concorrer a prêmios. Na maioria das vezes, as famílias dos alunos, quando veem seus filhos se formando no final do Ensino Médio, esperam que se realize uma formatura ou excursão de alunos para que eles possam concluir essa etapa de aprendizado de forma prazerosa e significativa, de forma que há uma união por parte das famílias para a realização de tais atividades. O objetivo geral deste artigo é elencar como funciona uma gestão democrático-participativa efetiva nas escolas do Brasil. Os objetivos específicos são: compreender, ao longo da história, a origem da gestão organizacional escolar e sua estrutura, bem como elencar como o ensino escolar atual se encontra nas gestões educacionais no Brasil. Como conclusão deste artigo, obtivemos como resposta a existência de participação efetiva da sociedade na escola, adquirindo assim uma gestão democrático-participativa no âmbito escolar no Brasil, o que depende, claramente, de um bom diretor que confira à escola um teor crítico e participativo de todos os membros presentes no ambiente escolar.

**Palavras-chaves:** Gestão Escolar; Comunidade; Professores.

### ***ORGANIZATIONAL DEMOCRATIC PARTICIPATORY***

#### ***ABSTRACT***

*There is a discussion about how the community can participate in school management; we can highlight the participation through the representative organizations within the schools, such as meetings with the community regarding the construction of the PPP of the school or even the organization of events, in which there is possible financial assistance, such as bingos and raffles to compete for awards. Most of the time, students' families, when they see their children graduate in high school, expect a graduation or outing so they can complete this learning stage in a pleasurable and meaningful way; in order to do so, the families get united so they can accomplish such activities. The general objective of this article is to describe how effective participatory democratic management works in schools in Brazil. The specific objectives are: to understand throughout the history the origin of the school organizational management and its structure, as well as to indicate how the current school education is in the educational administrations in Brazil. As a conclusion of this article, we obtained as an answer the existence of effective participation of the society in the school, acquiring a democratic-participative management in the school environment in Brazil, which clearly depends on a good director, who gives the school a critical and participative content of all members present in the school environment.*

---

<sup>1</sup> Mestrando em Educação pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e licenciado em Educação Física pela mesma instituição.

**Keywords:** *school management; community; Teachers.*

## INTRODUÇÃO

No que diz respeito à nossa legislação educacional brasileira, o Estado tem o dever de dar o ensino de qualidade às crianças e aos adolescentes na escola; além disso, é papel também da escola administrar o ensino numa gestão democrático-participativa e ter a garantia do padrão e qualidade de ensino.

Aos poucos, criou-se a possibilidade da comunidade deter certa participação na gestão escolar, mesmo que de uma maneira simples e objetiva; com isso, chegamos a uma realidade em que as nossas instituições de ensino públicas de educação regular enfatizam a importância da participação dos diversos segmentos presentes na unidade escolar.

Há uma discussão sobre a maneira como a comunidade pode participar da gestão escolar, podendo elencar como destaque a participação através dos órgãos representativos das escolas, como reuniões com a comunidade a respeito da construção do PPP da escola, a realizações de eventos, como a festa junina ou a festa da família, que alguns municípios realizam. Efetiva-se, assim, a participação dos pais na escola com seus filhos, além de uma possível ajuda financeira para a escola, que realiza bingos e rifas para concorrer a prêmios nesses eventos. Na maioria das vezes, as famílias dos alunos, quando veem seus filhos ao final do Ensino Médio, reúnem-se na tentativa de angariar fundos para que haja uma conclusão relevante dessa etapa escolar, como uma formatura ou excursão de alunos.

Sendo assim, abordamos o seguinte tema: Gestão Organizacional Escolar: Gestão Democrático-Participativa. Tendo como problema central “como discutir uma gestão democrática participativa no âmbito escolar”. Para responder o problema, elencamos algumas questões norteadoras: o que é uma gestão democrático-participativa? Sua efetivação se obtém no âmbito escolar? É possível administrar essa gestão na escola?

O objetivo geral deste artigo é apontar soluções para uma gestão democrático-participativa efetiva nas escolas do Brasil. Os objetivos específicos são: compreender, ao longo da história, a origem da gestão organizacional escolar, e elencar como o ensino escolar atual se encontra nas gestões educacionais no Brasil.

Desse modo, a fim de se concretizar os objetivos, será realizada uma pesquisa bibliográfica. Para Fonseca (2012, p. 23);

[...] deve ser somada, necessariamente, a todo e qualquer outro tipo de pesquisa ou trabalho científico, constituindo uma base teórica para o desenvolvimento de todo trabalho de investigação em ciência. Ela abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.; até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética; e audiovisuais: filmes e televisão.

## 2 ORIGEM DA GESTÃO EDUCACIONAL NO BRASIL

A gestão educacional no Brasil ganha força na década de 30, principalmente pelos manifestos dos pioneiros da Educação Nova. Foi uma reunião em que educadores e intelectuais construíram o sistema educacional brasileiro num teor de renovação dos programas educacionais.

A luta dos “pioneiros” da educação nova, como ficaram conhecidos os intelectuais e educadores que assinaram o manifesto, teve reflexos na Constituição Federal (CF) de 1934, que estabeleceu, no seu artigo 150, alínea “a”, como primeira competência da União “fixar o plano nacional de educação, compreensivo do ensino de todos os graus e ramos, comuns e especializados; e coordenar e fiscalizar a sua execução em todo o território do País”. (BARTOLOMEU, 2009, p.02)

Para resolver o problema da educação na época, pelas condições precárias de oferta na educação, foi encaminhado ao congresso nacional, em 1937, um pré-projeto de Plano de Educação Nacional. Assim, no mesmo ano, foi outorgada uma nova Constituição Federal, em que se percebeu a necessidade, pela União, de criar um plano nacional de educação.

Ao longo dos anos, vários planos nacionais de educação foram reformulados, mas foi a partir da Constituição de 1988 que se estabeleceu, por lei, o Plano Nacional de Educação, orientando uma articulação e desenvolvimento do ensino.

A Carta Magna de 1988 estabelece ainda que esse plano deverá proporcionar a integração das ações do Poder Público conduzindo à: (i) erradicação do analfabetismo; (ii) universalização do atendimento escolar; (iii) melhoria da qualidade do ensino; (iv) formação para o trabalho.(BARTOLOMEU, 2009, p.04)

No artigo 87 da LDB de 1996, pronuncia-se que, quando a União realiza a publicação de uma lei ao congresso nacional, as diretrizes e metas têm que seguir as mesmas nos dez anos seguintes. Isso significa dizer que qualquer mudança efetuada na LDB tem de ser promulgada num período de dez anos a partir do Plano Nacional de Educação.

Foram organizadas várias reuniões com professores de nível superior e acadêmicos a respeito desse Plano Nacional de Educação, através da participação em

congressos nacionais de educação ao longo dos anos que antecederam a lei do congresso nacional.

Durante esse processo, ficou muito evidente o diagnóstico dos problemas e discordância entre a política e os próprios projetos educacionais, principalmente em relação aos recursos financeiros para execução desse plano. Foram muitas especulações a respeito de qual seria o valor investido na educação, talvez sendo a partir do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil; por fim, ficou decidido que o valor arrecadado para a educação na época seria de 7%. No entanto, essa proposta foi reprovada pelo Presidente da República na época, atitude que refletiu na história da educação e na luta por uma qualidade e melhoria da escola pública.

O Plano Nacional de Educação foi articulado entre os estados e o Distrito Federal, os municípios e também a própria sociedade civil, promulgando avaliações; dessa forma, para isso ser cumprido, o Ministério da Educação se posicionou e criou um “Programa de Acompanhamento e Avaliação” do PNE. Nesse programa, foi analisada, em três seminários, como seria a formação de gestores dos municípios e dos estados, em que se tem como objetivo avaliar as metas da PNE, promovendo também outras ações pedagógicas.

Em 2004, quase encerrando a vigência do Plano Nacional de Educação (dez anos), o plano continua sendo deixado de lado pelo governo federal, pelos estados e municípios, sendo que as metas e objetivos alcançados foram pouco levantados.

Para refletir sobre essa questão, Bartolomeu (2009, p.06) diz que:

[...] essa sucessão de planos elaborados, parcialmente executados, revistos e abandonados reflete não apenas os males gerais da administração pública brasileira, como também o fato de que na educação, pela razão de ela nunca ter sido realmente prioritária para os governos, as coordenadas da ação governamental no setor ficavam bloqueadas pela falta de uma integração ministerial.

Após esse contexto, com o esquecimento e a obrigação, por lei, de cumprir, foi implantado um novo plano para a educação chamado Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

Em 2007, o MEC apresentou um documento intitulado “O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas”, onde foram elencadas as diretrizes do PDE e a concepção do plano educacional. Bartolomeu (2009, p. 6) diz: “O PDE se caracteriza por um conjunto de ações que, indiretamente se constituem em estratégias para a consecução de alguns objetivos e metas proposto no PNE.”

O PDE foi estruturado num contexto em que se encontra em plena vigência o PNE, o qual, ainda que continue, é ignorado pelo governo, de forma que o PDE não estipula uma estratégia para que o Plano Nacional de Educação seja cumprido. Como menciona

Bartolomeu (2009 apud Ruiz, 2007, p. 7): “teria sido melhor chamá-lo de ‘Ações para o Desenvolvimento da Educação’, pois é isso que ele lembra.”

O PDE seguiu uma reorientação da atuação do MEC junto aos Estados, o qual apresenta alguns princípios norteadores de ações a partir do rendimento escolar, com uma junção do desempenho dos alunos no censo escolar e resultados da Prova Brasil. A partir de uma escala de zero a dez, o IDEB faz um índice de como estão as redes de ensino escolar, as quais promovem a participação da comunidade e da classe política para prover resultados na aprendizagem dos estudantes, além de mobilizarem também nossa sociedade para se envolver com a educação.

Em 2007 foram priorizados 1.242 municípios e 7.085 escolas que, de acordo com o ministério, passaram a receber atendimento prioritário no recebimento de transferências voluntárias da União. Com a alteração dos indicadores do IDEB em 2008, de acordo com a Resolução CD/FNDE/Nº 46, foram incluídos mais 579 municípios, totalizando 1.822 municípios de atendimento prioritário.(BARTOLOMEU, 2009, p. 08)

Com a definição dos municípios, foram elencados também quais tinham menor índice na educação, a maioria escolas vindas do norte e nordeste, onde provém o recebimento financeiro adicional e assistência técnica para a melhoria da gestão educacional, para as formações de professores e para outros aspectos que corroboram para o padrão de ensino de qualidade.

Esse valor não foi devidamente colocado para abarcar os reais objetivos e necessidades das escolas, pois faltou apoio logístico; além disso, o Ministério aderiu ao plano sem a necessidade de visitas aos municípios, assim, nem todos receberam a parte financeira proposta anteriormente.

Desse modo, concretizou-se o processo de Reforma do Estado proposto pelo presidente Fernando Henrique Cardoso, e com isso as terceirizações. As terceirizações são identificadas por Bartolomeu (2009 apud Peroni 2003 p. 09), “em pesquisa sobre as políticas educacionais implementadas na década de 1990, que constatou a terceirização na elaboração dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN’s) e na elaboração das avaliações institucionais”.

O Plano de Ações Articuladas (PAR) é o instrumento de planejamento que estabelece as ações a serem executadas pelos entes federativos e pela União para o cumprimento das 28 diretrizes do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. O PAR têm caráter plurianual, construído com a participação de gestores locais, baseados em um diagnóstico de caráter participativo, elaborado a partir da utilização do Instrumento de Avaliação de Campo, que permite uma análise do sistema educacional em quatro dimensões: gestão educacional, formação de professores e dos profissionais de serviço e apoio escolar, práticas pedagógicas e

avaliação e infra-estrutura física e recursos pedagógicos. (BARTOLOMEU 2009 *apud* BRASIL, 2007 p.09).

Para a organização e elaboração do PAR, municípios e estados fizeram um diagnóstico de cada escola local como instrumento de campo instruído pelo MEC (Ministério da Educação e Cultura). Para cada um dos quatro pontos no parágrafo anterior citado, há indicadores específicos, em que representam aspectos e características da realidade a ser avaliada (são 52), além de 84 indicadores para os municípios e estados respectivamente. Os indicadores são escalados de 1 a 4, sendo que os números 1 e 2 representam as situações com problemas em que há ações e sub ações que são de responsabilidade do estado ou do MEC. No âmbito atual, todos os estados e o distrito federal, com o total de 5.563 municípios, aceitaram e assinaram o Termo de Adesão de Metas do PDE.

Ressaltando que os municípios requerem uma compreensão ampla de sua situação, essas situações e atribuições pela oferta de ensino são de responsabilidade precípua de estados e municípios. Os municípios, a partir da CF de 1998, atribuíram à oferta da grande maioria dos serviços sociais, públicos e políticos; porém, dispõem apenas de uma pequena fatia do setor tributário. Assim, qualquer envio de recursos financeiros do governo federal são aderidos pelos municípios por causa da baixa capacidade arrecadatória para cada município no Brasil, havendo uma grande desigualdade econômica no sistema educacional.

Podemos assim dizer que o governo pouco ajuda financeiramente as escolas, principalmente as de regiões precárias, tanto de infraestrutura quanto de acessibilidade, e o que podemos fazer, na maioria das vezes, é apenas observar reportagens e ver escalas de nível de ensino e qualidade piores do que estavam. Assim, o que acontece é que a comunidade auxilia a escola e seus filhos com o que pode e o que está ao seu alcance, já que, se dependermos das políticas públicas, as escolas não receberiam ajuda financeira tão cedo.

### **3 COMO FUNCIONA UMA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR**

A palavra gestão tem origem latina (*gerere*), e significa dirigir, conduzir. Já na origem portuguesa, vem do termo latino “*gestio*”, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas. Com essas definições, podemos dizer que a gestão não é algo individual, mas sim organizado por um grupo de pessoas, sejam administradores, empresários ou professores os gestores de uma escola.

A administração escolar traz muitos aspectos numa prática administrativa, mas sua importância é mais inerente às infinitudes peculiares e nas naturezas educativas, populares e participativas da parte comunitária.

Martins (1991) cita alguns pontos como fundamentais numa gestão educacional:

- O planejamento, que parte do conhecimento da realidade em que o processo educacional se concretizará;
- A organização, que é o ato de compor a estrutura da instituição;
- A assistência à execução, que se trata de todos os cuidados preliminares, verificação de tudo e de todos os recursos que serão utilizados para executar a sua ação, se estão disponíveis, para efetivamente colocar a prática educativa.

Assim, a democracia em nosso país vem adquirindo maior liberdade e autonomia de expressão e participação das classes sociais. Algumas comunidades são acolhidas e incentivadas a cuidar de um dos bens mais valorizados do mundo, que é a educação, sendo assim observados esses pontos de participação.

Nesse sentido, inicia-se na escola a escolha de um gestor, através de eleições diretas, havendo a interação e participação da comunidade em ações didático-pedagógicas e administrativas, bem como na autoavaliação da escola. Temos como exemplo de iniciativa de gestão democrática o Instituto Paulo Freire, em que, por meio de pensadores e educadores, vem-se produzindo livros em defesa da mesma.

Para ter-se uma gestão escolar, é preciso haver condições fundamentais para o seu bom andamento; além disso, visa, como princípio básico, a uma formação crítica, reflexiva e participativa de todos os cidadãos que fazem parte da referida comunidade escolar.

Assim, quanto à escolha de diretores, acreditamos que ela deva ser feita pela comunidade escolar, a qual deve defender os seus interesses; caso contrário, a escolha seria do poder executivo local, de forma tal que o gestor atenderia aos interesses do poder executivo, os quais nem sempre coincidem com os da comunidade escolar. Desse modo, a melhor maneira para a escolha da gestão é aquela que parte, principalmente, dos princípios de uma expressão pública e relativa da comunidade escolar. Para Corrêa (2000, p. 10);

a eleição do diretor pode ser um primeiro passo para a gestão democrática e que, como todo processo de mudança, carrega desafios e superações da prática, o que requer uma certa atenção ao debruçar sobre a temática em voga. Ele fala da importância que tem a eleição ter um caráter provisório, isto é, por tempo determinado, para que o gestor não se sinta seguro a tal ponto em que se iniciam os abusos e o autoritarismo, ao invés da autoridade de um líder, cuja autoridade é compartilhada com a gestão colegiada.

São muitas as formas de participação no processo de desenvolvimento escolar, como os Conselhos de Escola ou Colegiados, que surgem na década de 80.

O conselho da escola, também chamado de “Colegiado”, pode ser constituído pela própria comunidade: pais, alunos, professores, funcionários e a própria gestão. Nesse contexto, a maioria dos municípios e estados tem implantado a gestão democrática, em que permite a participação em eleições, conselhos e outras reuniões escolares da população.

Dessa forma, uma gestão democrática se torna participativa no cotidiano escolar, em que se tem a mesma importância dentro da escola, constituída de professores e alunos. Porém, para se efetivar uma gestão democrático-participativa, as condições para a própria devem ser discutidas e criadas.

Para tais discussões a serem feitas devemos tomar algumas providências, como a formação de pessoas sócio-políticas, que tenham habilidades e consenso de atuar em suas áreas de formação, além da conscientização das pessoas para que sejam honestas e responsáveis pela sua profissão. Num teor pedagógico, o tempo e o espaço se efetivam na escola, comunidade e professores promovem efetivamente sua participação, agindo e colocando em prática o que está no papel, na legalidade de cada um, analisando e criando respeito por seus direitos profissionais como professores e cidadãos brasileiros.

Outro ponto a ser discutido são as políticas salariais dos professores, o plano de carreira do magistério e suas capacitações profissionais, que devem ser valorizados numa sociedade onde o professor é desvalorizado; médicos e advogados, por exemplo, não se formam de um dia para o outro, precisam de professores na pré-escola para ensiná-los a ler e escrever, os quais desenvolvem sua capacidade psíquica ao longo do período escolar e os formam para a vida em sociedade. Isso, portanto, deve ser mencionado também na questão de uma gestão democrática.

Assim, tornou-se possível a criação de uma nova concepção de escola governamental, concretizando-se em um órgão público e ocorrendo mudanças gradativas na visão da escola, tanto para alunos e professores, que estão dentro dela, quanto para a comunidade.

### 3.1 MANEIRAS DE SE ESCOLHER UM GESTOR ESCOLAR

Atualmente, há maneiras de se indicar um gestor num âmbito escolar; num contexto geral, são quatro as formas de escolha de diretores de escola, na educação básica. “Podemos estabelecer, para fins de análise, quatro categorias de escolha de diretores

escolares, quais sejam, nomeação, concurso, eleição e esquemas mistos” (ROMÃO; PADILHA, apud GADOTTI; ROMÃO, 2001, p.92).

Assim, o cargo de direção de uma escola é estratégia dos órgãos públicos para as manobras eleitorais, o que se efetiva no momento de distribuir os cargos e na arrecadação de votos, dito como boca de urna, nos períodos de campanha. Podemos, então, dar um conselho a comunidade em si: que não menospreze seus interesses sociais por crer que não faz diferença na sua escolha, já que, ao invés de eleger os candidatos corruptos e sem noção de administração escolar e de outro segmento (que só visam ao poder), é preferível que haja reflexão.

a) Indicação Política:

Nessa indicação, o nomeado prefeito, governador ou presidente é quem indica a pessoa, de sua confiança, a ocupar o cargo na direção de uma escola, o qual recebe ordens desse superior.

Muitas escolhas e designações de responsáveis escolares que estão no sistema escolar público no Brasil são aquelas indicadas pelo chefe do Poder Executivo, indiferentemente do estado ou município em que a pessoa reside. Numa gestão escolar, na maioria das vezes, os cargos comissionados são chamados de “cargos de confiança”.

Essa maneira de indicação é a forma menos aceita pela classe trabalhadora em educação no país na direção escolar, pois ela é vista no Brasil todo, ao longo da história, pela sua característica autoritária que exclui a classe subalterna da população.

Tal procedimento se encontra nos mais exaltados meios políticos brasileiros; o cargo de diretor, aqui, não passa de mais uma regalia do leque de recompensas oferecidas pela classe política aos seus companheiros de votos na eleição, como os assessores, familiares, etc. Essa prática não interessa à comunidade escolar, mas sim à aristocracia local, que vê no poder a maneira de controlar as pessoas e transformá-las em votos. Por nós, estudantes e professores, essa maneira é reprovada, como deve mostrar em muitas pesquisas realizadas.

b) Concurso Público:

É uma das maneiras mais comum em nosso país, a qual, apesar de ser interessante, esconde algumas dúvidas, como preferências a governantes, a não aprovação dos candidatos “melhores”, além de que, muitas vezes, a pessoa que é aprovada não chega a ter uma identificação com a comunidade escolar onde vai exercer a função. Segundo Paro (1992, p.39-47):

[...] “o diretor escolhe a escola, mas nem a escola nem a comunidade podem escolher o diretor”. Isso significa que o concurso acaba sendo democrático para o

candidato, que, se aprovado, pode escolher a escola onde irá atuar, mas é antidemocrático em relação à vontade da comunidade escolar, que é obrigada a aceitar a escolha do primeiro.

Nesse caso, o diretor que é selecionado pode não ter grandes responsabilidades com os objetivos educacionais ou com o interesse da comunidade, o que pode gerar, então, negligência em relação a uma gestão democrática- participativa, mesmo não sendo uma regra.

#### c) Eleições Livres e Diretas

Esse terceiro caso é defendido como o principal na democracia escolar; é uma maneira que contribui para a emancipação, autonomia, democracia e participação mediante uma legislação. Tal método é um exercício de escolha e participação de toda a comunidade escolar, durante toda a gestão que será eleita.

Aqui, o gestor que é escolhido estará voltado para as necessidades da comunidade escolar e ela a ela se submeterá durante seu mandato, realizando o crescimento de toda a escola e também durante seu processo educacional.

A eleição pode ser feita de várias formas junto à comunidade escolar, como a partir de voto direto, representativo, uninominal ou através de listas tríplices ou plurinominais.

“As experiências com este tipo de escolha têm mostrado que tal critério favorece a discussão democrática na escola e acaba implicando em maior distribuição do poder para as instâncias da base da pirâmide estatal.” (GADOTTI; ROMÃO, 2001, p. 94).

A escola, ao realizar eleições livres e diretas, representa uma maneira democrática e participativa. A escolha é feita de uma forma clara, simples e objetiva, a lei que é votada vai para a câmara de vereadores, é normatizada via resolução e elaborada pelo Conselho Municipal de Educação.

Quando uma direção de escola é escolhida dessa maneira, há uma participação frequente da comunidade escolar; é um processo de eleição na qual se traz os meios democráticos e participativos, isso também ocorre em conselhos de escola, associação de pais e alunos, grêmios estudantis, entre outros meios.

Buscamos, assim, uma escola unitária, com uma filosofia socialista contra a prática do neoliberalismo, onde se apresentem votações livres e diretas para a escolha de novos gestores de escolas públicas no Brasil.

Outro ponto observado numa eleição democrática participativa é a rotatividade de professores frente à direção da escola; percebe-se maior democracia e menos autoritarismo

nesse processo, evitando, assim, uma administração em que se percebe que o diretor é o dono da escola, com problemas de participação e decisões na escola.

Em relação ao tempo de permanência no cargo de diretor, Corrêa (2000 p. 186) observa

Com relação à eleição do diretor, tanto por via direta como por formação de lista, destacamos o tempo de permanência no cargo como fator inovador muito interessante, pois deixa-se de ter uma cristalização do cargo e do profissional – em geral se permite uma recondução como diretor eleito – em função da rotatividade maior na função.

Podemos concluir que uma simples eleição abre a porta para a democracia numa escola, porém, isso não basta para se ter isso de fato. Além de abrir a porta, há de dizer-se que existem paredes, janelas, pessoas que vivem e se relacionam nesse âmbito escolar. Enfim, devemos levar em conta um processo longo, comprometedor e de responsabilidades, uma conjunção de situações que uma gestão tem que resolver na democracia ou autoritarismo.

A eleição de representantes da escola, nesse caso os diretores, é apenas um dos símbolos de gestão democrática do sistema de ensino público, cuja participação da sociedade junto aos segmentos escolares se faz fundamental. Para que essa participação se efetive é preciso que procuremos informações para entender os pontos de cada sujeito que está inserido. Nesse sentido, as decisões e medidas a serem mencionadas devem ser implementadas numa gestão em que todos sejam sujeitos participativos; acredita-se, assim, ser necessária a garantia de um colegiado escolar que seja bem atuante no âmbito escolar.

#### d) Formas Mistas

E chegamos às formas mistas de eleição para o cargo de gestor escolar. Essa alternativa é uma novidade na escolha do diretor, no entanto, requer alguns aprimoramentos, para assim evitar um controle e autoridade de gestores com intenções erradas, que é dominante em nosso país.

[...] é importante observarmos que a atuação do diretor, as suas atribuições e o seu vínculo com a escola se alteram, dependendo da forma de sua escolha e de acordo com o tipo de gestão que implementa [...] Uma reflexão sobre a gestão democrática da escola – a partir da compreensão de professores e dos demais sujeitos nela envolvidos – relacionada à escolha e à atuação do dirigente escolar, pode contribuir para a superação de conflitos, para a melhoria do trabalho, para as relações intra-escolares e, fundamentalmente, para a qualidade do ensino. (ROMÃO; PADILHA, apud GADOTTI; ROMÃO, 2001, p. 92-3).

Como verificamos, para se escolher um diretor há algumas maneiras; porém, a melhor delas é uma escolha de forma democrática e participativa da comunidade, tendo consciência de escolher uma pessoa que passe as orientações para os professores na escola, de modo que os alunos formados tenham garantia de uma educação de qualidade e bem pensada.

Nesse contexto, procurou-se discutir alguns aspectos de uma gestão escolar, implementando princípios democráticos para uma gestão emancipatória dentro da escola.

Seguindo um olhar desenvolvimental e histórico de uma gestão, não se pode desmembrar um processo de administração de pessoas, sendo empresas ou se tratando aqui de um cunho educativo, é preciso haver finalidades para a emancipação de pessoas envolvidas num processo de ensino-aprendizagem.

#### **4 GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA E SUA ESTRUTURA**

Aqui começaremos com as seguintes questões a serem respondidas, o que é uma gestão democrático-participativa? E sua estrutura organizacional? Ao longo dos próximos parágrafos, iremos trazer uma breve explicação e compreensão dessas questões elencadas.

Como já mencionado nos capítulos anteriores, a educação e seu estudo numa gestão educacional se iniciou em meados dos anos 1930, com os pioneiros da educação nova, numa concepção burocrática, funcionalista e que mais se aproxima de uma organização empresarial.

Na década de 1980, essas discussões foram avançadas junto à reforma curricular pelo governo com um enfoque crítico, numa análise crítica da escola dentro de uma organização de trabalho no sistema capitalista, havendo, assim, preocupação com questões organizacionais e técnico-administrativas no âmbito escolar.

Nisso tudo, podemos elencar dois enfoques, o primeiro de cunho crítico e científico – racional; e outro de cunho político. No primeiro enfoque, a administração escolar tem uma realidade objetiva e técnica, em que procura alcançar metas. As escolas que se adaptam a isso procuram ser mais organizadas, dividir cargos e funções, com normas e regras, de forma que há centralização de decisões. É um modelo de administração mais comum num ambiente escolar.

Já o segundo enfoque vê a organização escolar como algo que agrega pessoas, importa a interação social, o contexto político, etc. Aqui, não fica muito objetiva e funcional a estrutura, leva a uma construção social em que professores, alunos, funcionários, pais e integrantes da comunidade participam dela, surgindo uma gestão democrático-participativa.

A gestão democrático-participativa aqui defendida baseia-se numa relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Para Libâneo (2001 p.2-3),

Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e

discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma a sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomada dentro de uma tal diferenciação de funções e saberes.

Algumas das características dessa gestão são:

- Há uma definição objetiva de cunho sócio-político e pedagógico no âmbito escolar, pelo grupo na escola;
- Participação e articulação de expressões entre a direção e a comunidade, apresentando uma inter-relação mútua;
- Caracteriza-se por uma gestão participativa, porém, espera-se a gestão da participação;
- Há formação e competências;
- Obtém-se objetividade das questões com relação à organização e gestão;
- Tem-se um acompanhamento e avaliação das ações pedagógicas e de sua tomada de decisões;
- Todos são avaliadores e avaliam, são dirigidos e dirigem a gestão.

Atualmente, a gestão democrática participativa é direcionada a uma corrente filosófica e teórica, que a caracteriza como uma organização cultural.

Esta corrente afirma que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva, mensurável, independente das pessoas, ao contrário, ela depende muito das experiências subjetivas das pessoas e de suas interações sociais, ou seja, dos significados que as pessoas dão às coisas enquanto significados socialmente produzidos e mantidos. Em outras palavras, dizer que a organização é uma cultura significa que ela é construída pelos seus próprios membros. (LIBANEO,2001, p.3).

Essa organização escolar possui também alguns elementos a objetivar, como certos pontos de poder externos e internos, sua estrutura e próprias direções sociais e culturais, organizados pela própria comunidade e também pelo Estado.

Para ter-se um olhar sócio-político, podemos considerar dois aspectos: de um lado, dizer que uma organização se constrói socialmente, a partir do cunho cultural das pessoas; e de outro, não podemos dizer que essa construção é livre e voluntária, mas subjetiva em uma mediação da própria realidade sociocultural e política, influenciada por elementos externos e internos que agregam os seus interesses, que podem ser contrários e gerar possíveis conflitos.

Nas relações, formas de participação, há elementos num processo organizacional: o ato de planejar, de organizar e aderir à gestão, a própria direção, o sistema avaliativo, uma equipe que forma ações organizacionais que podem ser coordenadas e também

supervisionadas; nesse contexto, precisa-se objetivar assunto sociais e políticos em relação à educação da comunidade.

Então, a definição de gestão escolar pode, assim, refletir posições do homem perante a sociedade. A maneira com a qual uma escola se organiza e se compõe numa estrutura define seu caráter pedagógico, construindo objetivos mais complexos sobre o âmbito escolar com a realidade social em que se encontra. Um exemplo disso é a concepção funcionalista, a qual valoriza o poder e a autoridade, que são diretamente unilaterais, discutindo, assim, as relações e funções em que se diminuem as pessoas, enfraquecendo o profissionalismo.

As duas concepções valorizam o trabalho em grupo e implicam a participação também das tomadas de decisões no coletivo, dando importância ao poder dentro da escola e também à relação democrática e solidária de todos.

## 5 ESTRUTURA DE UMA GESTÃO ESCOLAR

Atualmente, as escolas estão organizadas a partir de uma estrutura, a qual é promulgada pelo Regime Escolar ou por lei específica de um estado ou município. Aqui, a estrutura é considerada no sentido de um ordenamento e dispõe de funções que assimilam como funciona o âmbito escolar num todo.

Geralmente, é disponibilizada por um organograma, porém, muitas gestões organizam sua escola da melhor maneira possível, em que mostram suas inter-relações nos setores de cada escola ou serviço prestado.

Vamos, aqui, apresentar uma estrutura básica de como seria o funcionamento de uma escola, independente de estadual e municipal. Para uma melhor compreensão, isso vai conforme as concepções de cada gestor escolar dentro de sua administração.

### a) Conselho Escolar:

Um conselho escolar tem funções consultivas, fiscais e deliberativas de acordo com as normas municipais e estaduais e com seu Regime Escolar. Essas atribuições envolvem um cunho pedagógico, administrativo e financeiro.

Esse conselho, que em alguns lugares também é chamado de “colegiado”, é sempre realizado no início de cada ano letivo na escola; é onde, através de processo seletivo ou concursos públicos, são escolhidos e direcionados os professores e gestores de cada escola municipal ou estadual; chamamos isso de “Escolha de Vagas”.

Logo após, na escola, a equipe se reúne com todos os participantes, professores, funcionários, alunos, pais e coordenadores da educação, questionam e relacionam quais devem ser as decisões na escola; o percentual de participação pode ser definido como 50% da escola e mais 50% dos usuários.

b) Direção

Para Libâneo (2001 p.5), a função do diretor e seus auxiliares é:

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnico-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola e pela comunidade. O assistente de diretor desempenha as mesmas funções na condição de substituto eventual do diretor.

E a direção é subdividida em algumas funções e setores:

- Setor Técnico-Administrativo:

Aqui, as funções são exercidas pela secretaria escolar, a qual procura organizar os documentos na escola, como correspondências, matrículas, documentações de professores, funcionários e demais alunos.

Além disso, responde pelos serviços auxiliares (como a vigilância, zeladorias e atendimento ao público em geral) e pelos multimeios (laboratórios, biblioteca, videoteca).

- Setor Pedagógico:

Compreende as funções de coordenação pedagógica e pela orientação educacional. Para Libâneo (2001, p. 5):

As funções desses especialistas variam conforme a legislação estadual e municipal, sendo que em muitos lugares suas atribuições ora são unificadas em apenas uma pessoa, ora são desempenhadas por professores. Como são funções especializadas, envolvendo habilidades bastante especiais, recomenda-se que seus ocupantes sejam formados em cursos de Pedagogia ou adquiram formação pedagógico-didática específica.

O coordenador pedagógico tem como função orientar e avaliar as atividades pedagógicas, tem uma função como assessoria da direção e auxilia quando o diretor não se encontra presente na maioria das vezes.

Além disso, também ocorre o Conselho de Série ou Classe na escola, em que os gestores e professores se reúnem e avaliam o desempenho dos alunos no âmbito escolar, decidindo ações e decisões para uma melhoria na qualidade de ensino dos estudantes.

- Professores:

A função dos professores é básica e objetiva, que é transmitir o conhecimento para os alunos na escola. Nisso, os professores de cada disciplina formam a equipe docente de uma escola pública.

Contudo, o professor tem que participar e construir seu planejamento escolar ou projeto pedagógico curricular anual, para a realização de suas atividades ao longo do ano letivo e também integrar conselhos de classe e reuniões para tomada de decisões pedagógicas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho valorizou o espaço de participação em que a comunidade já atua, enfatizando a necessidade de que, através desse espaço, outros também possam ser conquistados. Esse artigo foi organizado para que se obtenha uma abordagem a respeito de como funciona e se organiza uma gestão democrática e participativa no âmbito escolar.

Ao longo do artigo foi mencionado como iniciou a história da gestão educacional no Brasil, árduas batalhas se sucedendo para se conquistar os objetivos e direitos educacionais do ensino escolar; não somente a escola, mas também professores, diretores e a comunidade em si.

Além disso, para os possíveis leitores, foram direcionados os meios de uma administração escolar e quais maneiras de se eleger um diretor em uma escola, de forma que dizemos que das maneiras existentes, a melhor é aquela da qual todos participam e elegem aquele que faz o melhor para seus filhos dentro da escola, realizando, assim, uma eleição democrática e ainda mais participativa.

E, por fim, no contexto foi estruturado como é uma gestão democrático-participativa, que é nos dias atuais que mais se efetiva nas escolas, além de sua estrutura organizacional, em que se encontram as funções de cada um da equipe escolar, desde coordenadores escolares até orientadores pedagógicos, gestores e professores.

Assim, podemos concluir com este trabalho que de fato há possibilidades de participação da comunidade na escolar; que, apesar de às vezes parecer restrito, por causa dos meios políticos, ainda assim somos uma sociedade democrática que tem sua opinião e interesses aclamados pelo poder público. Com isso, queremos esclarecer aos leitores o propósito de apontar nesse texto a importância de sua participação no meio escolar.

## REFERÊNCIAS



BARTOLOMEU, José Ribeiro de Souza. **Os Planos e a Gestão da Educação no Brasil –O PDE em Análise-** UCB, 2009. Acesso em 25/05/2018  
<[http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2009/49.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/49.pdf)>

BRASIL. Ministério da Educação. **Documento norteador para a elaboração do Plano Municipal de Educação – PME.** – 2ª ed. atual. – Brasília: Secretaria de Educação Básica, 2007.

CORRÊA, J. J. **As Eleições para Diretores Enquanto Instrumento de democratização da gestão Escolar:** uma análise da experiência implantada na rede municipal de ensino de Ponta Grossa. ENSAIO: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, v.8, abril/junho.2000.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do Trabalho Científico.** 1 Ed, rev-, Curitiba: IESDE Brasil, 2012. Acesso em 25/05/2018  
<<https://pt.scribd.com/doc/273762217/METODOLOGIA-DO-TRABALHO-CIENTIFICO-pdf>>

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. **Autonomia da escola:** princípios e proposta. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNIO, José Carlos. **O Sistema de Organização e Gestão da Escola.** - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

MARTINS, J. do P. **Administração escolar.** São Paulo: Atlas, 1991.

PARO, V. H. **Administração escolar:** introdução crítica. 10.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

PERONI, Vera Maria Vidal. **Política educacional e papel do Estado:** no Brasil dos anos 1990. – São Paulo: Xamã, 2003.

RUIZ, Antonio Ibañes. **Ausências do PDE.** Retratos da Escola, nº 01, p 09-10, CNTE, 2007.