

# GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA



ISSN: 2316-2317

## Revista Eletrônica Multidisciplinar FACEAR

Ana Cristina Castex<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculdade Educacional Araucária

### RESUMO

*Toda proposta de Gestão Escolar deve enfatizar um trabalho a ser desenvolvido de forma democrática e abrangente, principalmente no que se refere ao envolvimento de todos os segmentos que compõem o universo escolar: direção, equipe pedagógica, professores, funcionários, alunos, pais e a comunidade do entorno. Desta forma, pensando em uma gestão participativa, esta proposta visa, através da conscientização de todos os envolvidos nesta ação, melhores resultados no processo ensino-aprendizagem, o que certamente refletirá em benefícios não somente aos alunos, mas também aos professores, pais e funcionários. Para tanto, é necessário que o gestor escolar aprofunde seus conhecimentos sobre a legislação aplicada à educação e tecnologias de informação, pois diversas ações são realizadas no sistema virtual. Além disso, é imprescindível que este diretor tenha liderança para tomar decisões prontamente, organizar suas atividades e, principalmente, orientar as pessoas à sua volta. Sendo assim, para que a educação – objetivo primordial da escola – aconteça de maneira eficaz, é preciso que o gestor tenha a responsabilidade de integrar todos os segmentos da comunidade escolar de maneira cordial, eficiente e determinada.*

*Palavras chave: gestão, educação, democracia, organização escolar.*

### ABSTRACT

*Every proposal for School Management should emphasize a work to be done in a democratic and comprehensive way, especially with regard to the involvement of all segments that make up the school environment: school staff, principal, teachers, students, parents and community. Thus, thinking of participative management, this proposal is through the awareness of all those involved in this action, better results in teaching-learning process, which certainly will reflect in benefits not only for the students, but also for teachers, parents and all the staff. Therefore, it is necessary that the school manager use his knowledge of the law applied to education and information technology, as many actions are performed in the virtual system. Furthermore, it is essential that this director has leadership to make decisions promptly, organize their activities and especially guide people around him. Thus, for education - primary objective of the school - happen effectively, it is necessary that the manager has the responsibility of integrating all segments of the school community friendly, efficient and in a determined way.*

*Key Words: management, education, democracy, school organization.*

# GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

## 1. INTRODUÇÃO

Apresentar uma proposta de gestão democrática e participativa, envolvendo todos os integrantes da comunidade escolar é de extrema importância. Para alcançar o objetivo primordial da escola, que é promover a educação de forma eficaz e permanente, é necessário que o diretor da escola desempenhe suas funções com responsabilidade e determinação. Para ALONSO (1988, p. 11), o gestor escolar, através de atitudes democráticas, tem o papel de articulador de estratégias e ações que conduzam à efetivação do processo ensino-aprendizagem:

repensar a escola como sendo um espaço democrático de troca e produção de conhecimento que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente o Gestor Escolar, deverão enfrentar nesse contexto educacional, pois o Gestor Escolar é o maior articulador deste processo e possui um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar.

No entanto, para que a gestão democrática aconteça, é imprescindível que professores, funcionários, pais, alunos e equipe pedagógica se envolvam com as atividades escolares, opinando, sugerindo e avaliando as ações desenvolvidas, ou seja, toda a comunidade escolar precisa estar ciente de suas responsabilidades:

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação. (LIBÂNEO, 2004, p. 102)

Desta forma, o gestor escolar precisa, acima de tudo, democratizar sua atuação através do incentivo à participação de todos os envolvidos neste processo, para que mudanças aconteçam e metas sejam atingidas.

Ainda é preciso analisar que, para que o gestor escolar desenvolva suas propostas de uma gestão democrática, além do envolvimento participativo de todos, é necessário que a legislação seja compreendida, divulgada, analisada e implementada, pois de outra forma não haveria uma real democracia. Cada segmento deve conhecer suas responsabilidades e direitos, observando as determinações da Secretaria de Estado

## **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

da Educação, o diretor deve orientar os segmentos da comunidade escolar a respeito destas prerrogativas, com uma ênfase ao papel do professor, pois é ele que atua diretamente com o aluno:

cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. (PARO, 1997, p17)

Quando falamos em gestão democrática, no podemos esquecer que esse processo não deve acontecer somente a partir do diretor, mas sim entre todos os participantes dessa realidade. Com relação ao professor, a responsabilidade talvez seja um pouco maior, já que é ele quem vai apresentar esse sistema ao aluno.

Além da questão humana, do envolvimento entre pessoas, as questões documentais também são relevantes, já que, por mais trabalhoso que possa parecer, é necessário documentar e arquivar o que é desenvolvido na escola, bem como a história escolar dos discentes.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

Para que um gestor desempenhe suas funções com segurança, é necessário que a legislação seja conhecida e compreendida. Por exemplo, sendo que o servidor tem direito à licença especial ao completar cinco anos consecutivos de efetivo exercício no cargo efetivo (Art. 247, 249 e 250 da Lei 6174/70 - Lei 12676/99), os procedimentos para orientar um servidor efetivo que queira requerer licença especial são: imprimir os formulários (requerimento de licença especial e indicação de substituto), preencher e incluir as devidas assinaturas (requerente, direção da escola e responsável pelo setor), anexar histórico de contagem de tempo de serviço (obtido no RH do Núcleo de Educação). Já as Licenças Médicas, Maternidade, Adoção, Afastamento de Função e Readaptação são afastamentos concedidos através de Laudo Médico emitidos pela DIMS - Perícia Médica do Estado (Art.208, 221, 236, 237 da Lei 6174/70 - Lei 12404/98 - Dec. 4058/94 - Dec. 4003/04 - Res. 1878/00/SEAP e Res. 1237/08/SEED), desta forma, caso uma aluna necessite de afastamento por licença maternidade, as orientações para que sua vida escolar possa ser mantida sem maiores prejuízos são: repassar aos professores o período de afastamento da aluna, requerer aos docentes os conteúdos trabalhados no período, indicações bibliográficas sobre os assuntos e atividades de avaliação para os mesmos; orientar a aluna sobre os procedimentos de estudo em casa, requisitar alguém responsável por repassar a ela as atividades encaminhadas pelos professores, definir

## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

datas para encaminhamento do processo, tanto com relação aos docentes como com a aluna. Caso um servidor efetivo queira requisitar incorporação de tempo de serviço prestado em órgãos particulares, é preciso orientar que ele poderá solicitar averbação de períodos de trabalho, com contribuição previdenciária, anteriores à investidura no cargo efetivo, através de requerimento junto ao RH do Núcleo de Educação, desde tenha existido a contribuição previdenciária, mediante a apresentação de certidão de tempo de contribuição original (Art. 129 e 130 da Lei 6174/70), obtida junto ao INSS. Ao receber um servidor recém-nomeado para que lhe conceder o exercício oficialmente e o mesmo tenha interesse em solicitar Ordem de Serviço para outro lugar, a orientação é que, primeiramente, seja verificada a existência de vaga para o cargo no determinado órgão, em seguida é necessário solicitar documento de autorização junto ao Núcleo de Educação e, finalmente retornar à escola para efetivar a ordem de serviço. Suprimento é a inserção de dados funcionais, no Sistema SAE, de servidores contratados pela Administração Pública através de concurso público ou de regime especial (PSS). É por meio dele que temos conhecimento das informações como o local de trabalho, a função exercida e a carga horária de trabalho. Caso seja detectada alguma irregularidade no suprimento da escola, após acessar a rotina HSS, no Sistema SAE, e verificar os dados e detectar os erros, é necessário encaminhar ao setor do Núcleo e ao RH do Núcleo de Educação as alterações devidamente justificadas, bem como o novo Suprimento no Sistema SAE.

Outro aspecto a ser apontado como de extrema relevância para o desenvolvimento de uma gestão escolar democrática, bem estruturada e eficaz, é a documentação escolar. Sendo a Gestão Escolar responsável pela efetivação de todo o processo de ensino-aprendizagem desenvolvido na escola, ou seja, responsável pela articulação entre o Projeto Político-Pedagógico, a Proposta Pedagógica Curricular e o Plano de Trabalho Docente, a correlação entre os documentos mencionados também deve ser prevista por este segmento. Somente a partir do Projeto Político-Pedagógico da escola estabelecido, divulgado e estudado, com seus direcionamentos institucionais e estruturais, é que a Proposta Pedagógica Curricular de cada disciplina poderá ser desenvolvida pelo grupo de professores da área, bem como o Plano de Trabalho Docente, este respeitando as especificidades de cada professor (turma, turno, faixa etária, etc.). Consequentemente, a gestão escolar concretiza, avalia e verifica a pertinência de cada documento, para que aqueles pontos que necessitem de mudanças sejam alterados sem perder a proposta da escola em questão. Dentre os procedimentos e atividades que a gestão escolar deve organizar a sua realização, a hora atividade

## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

docente e o conselho de classe representam importante papel para que o processo ensino-aprendizagem seja desenvolvido da melhor maneira possível. No que se refere ao melhor aproveitamento da hora atividade, a gestão escolar deve promover nestes períodos encontros entre os docentes de mesma área – para análise do conteúdo curricular, organização de atividades, apresentação de resultados – , bem como encontros com a equipe pedagógica para sanar dúvidas no que compete ao processo educacional da escola e à organização da documentação oficial; analisar e propor possíveis melhorias no Projeto Político Pedagógico e Proposta Pedagógica Curricular; além de refletir sobre casos específicos de dificuldades de aprendizagem. Com relação ao Conselho de Classe, é a gestão escolar que deve prever os assuntos pertinentes ao encontro, direcionando as discussões, analisando as sugestões e propondo as ações definidas pelo grupo.

Como uma das principais atribuições do diretor escolar é a elaboração, ou revisão e aperfeiçoamento, do Regimento Escolar, bem como sua divulgação a todos os integrantes da comunidade escolar: alunos, professores, equipe pedagógica, professores, pais e comunidade externa. O Regimento Escolar é o documento que estabelece a organização da escola tanto pedagógica como administrativamente. Sendo um documento legal e obrigatório, o Regimento escolar deve ser construído coletivamente, por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar, pessoas comprometidas e que realmente vejam a importância da elaboração de um documento que visa não apenas a enumeração de regras a serem seguidas, mas sim um conjunto de normas que têm como objetivo orientar a estrutura administrativa e pedagógica para que o processo ensino-aprendizagem se desenvolva com harmonia e eficácia. Tendo o Regimento Escolar estabelecido, segundo a proposta pedagógica da escola, o mesmo deve estar sempre ao alcance de todas as partes interessada, ou, pelo menos, os trechos referentes aos segmentos relacionados, por exemplo, aos pais de alunos cabe conhecer os direitos e responsabilidades de seus filhos, pois em determinadas situações é este documento que irá amparar legalmente a escola ou o aluno. Desta forma, para que haja a divulgação plena deste documento, o papel do diretor escolar é de fundamental importância, sendo o responsável por seu arquivamento, cabe a ele disponibilizar o acesso aos interessados.

Sendo assim, o papel do diretor escolar diante dos processos relativos à gestão democrática envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar para uma participação efetiva é de extrema relevância. É responsabilidade do diretor escolar promover a integração entre alunos, professores, pais, equipe pedagógica, funcionários

## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

e, sempre que possível, comunidade externa, pois a gestão democrática prevê não apenas a representatividade de todos os segmentos envolvidos no processo, mas sim a participação efetiva destes segmentos. O Conselho Escolar, a APMF e os Grêmios Estudantis são os representantes legais destes segmentos, no entanto, quando não houver a constituição formal de algum destes grupos, através de estatutos e regimentos específicos, é necessário, até que seja este seja formalizado, que pessoas interessadas e responsáveis participem de todo o processo de gestão escolar.

Dentre os segmentos sob a responsabilidade do gestor escolar, o discente certamente deve ser o principal foco de atuação deste profissional, afinal, é a ele que todos devem estar direcionados. Caso não haja alunos, não há motivo para haver escola, ou seja, todo o universo escolar tem como objetivo atingir uma meta: o ensino ao aluno. É claro que para tanto há o envolvimento de diversos outros profissionais, mas sempre o aluno será o motivo do trabalho destas pessoas. Sendo assim, quando o aluno não está presente na escola, o processo ensino-aprendizagem não se concretiza, e muitas vezes, a ausência deste aluno não é esporádica, chegando à evasão escolar. Sendo as causas para a evasão escolar as mais diversas – financeira, motivação, doença, etc. – talvez a mais grave seja a violência. Para observar, prevenir e proteger a criança e o adolescente contra a violência, existe a Rede de Proteção à Criança e ao Adolescente, que assegura a integridade destes, desde que sejam comunicados os possíveis casos de agressão, sejam estes em casa ou fora dela. O principal papel do gestor escolar nestas situações é o de verificar, normalmente através da observação de professores e funcionários, quando há uma suspeita de agressão, ou até mesmo casos em que o aluno está ausente da escola por longos períodos sem justificativa, relatando aos órgãos competentes – Conselho Tutelar, Delegacia de Proteção da Criança e do Adolescente, etc. os quais orientarão quais atitudes deverão ser tomadas, estas embasadas no Estatuto da Criança e do Adolescente.

Diante do exposto, é possível afirmar que, para que o gestor escolar consiga desenvolver um trabalho de maneira democrática e abrangente, é necessário que haja não somente o envolvimento de toda a comunidade escolar, mas sim o bom relacionamento entre todos os segmentos, bem como o comprometimento com o desenvolvimento das atividades escolares e seu principal objetivo: a formação do aluno.

## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

O acesso, conhecimento e utilização dos dados estatísticos apresentados pelo Censo Escolar – Educacenso e pelo Sistema Estadual de Registro Escolar – SERE também são de extrema importância para o bom desempenho do gestor escolar, pois através dos resultados obtidos com estes instrumentos, a promoção da melhoria do processo de ensino e de aprendizagem certamente terá mais consistência. Os dados e indicadores educacionais obtidos a partir destes documentos – taxas de rendimento escolar, taxa de distorção idade-série, entre outros – são responsáveis, inclusive, pela destinação de recursos públicos destinados às escolas, ou seja, essas informações certamente refletem e são reflexo da gestão da escola e, conseqüentemente, do processo ensino/aprendizagem desenvolvido na instituição. A responsabilidade pela manutenção e conservação dos prédios escolares está totalmente a cargo do gestor escolar. Obviamente, não é ele quem irá desenvolver estas atividades na prática, no entanto, é ele quem deve verificar como está a manutenção do prédio (verificando todos os espaços com regularidade), necessidades de modificações e ampliações e, inclusive, propostas de serviços de manutenção preventiva e de melhoria. A partir destas constatações, o gestor deve encaminhar às coordenadorias responsáveis – pertencentes à Diretoria de Edificações Escolares – DED, os respectivos requerimentos para os procedimentos para desenvolvimento das obras. No entanto, quando a manutenção e conservação dos bens públicos permanentes do espaço escolar for possível de ser realizada por funcionários da própria escola, o gestor pode gerenciar esse processo apresentando propostas para saná-los de forma mais rápida e simples. Com relação à alimentação escolar, se os objetivos são, principalmente, o desenvolvimento biopsicossocial, a ampliação do rendimento escolar e a formação de hábitos alimentares saudáveis, a implementação de ações educativas para a melhoria da qualidade da alimentação escolar é de extrema importância. Práticas simples podem contribuir para que estes objetivos sejam alcançados com mais eficácia, como a aplicação efetiva das Instruções Normativas nº 01 e 02/2011 e da Lei da Cantina Comercial Saudável, além, é claro, do envolvimento de toda a comunidade escolar quanto à orientação dos discentes com relação a essas práticas.

Todos os estabelecimentos de Ensino da Rede Pública Estadual recebem mensalmente recursos financeiros da Secretaria de Estado da Educação, por meio do Programa Fundo Rotativo; e, anualmente, mediante repasses para as Associações de Pais e Mestres - APMFs, recebem recursos dos Programas do Governo Federal. Quem promove a utilização dos recursos recebidos é a direção da escola, ou seja, a responsabilidade do gestor escolar é de extrema importância, pois cabe a ele a correta

## **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

utilização do dinheiro e a prestação de contas. Nesta situação, mesmo que com certa autonomia, estes recursos devem ser utilizados aquisição de materiais (limpeza, expediente, didático, esportivo, gás, lâmpadas, entre outros) e a execução de pequenos reparos (troca de vidros, limpeza de caixa d'água, fechaduras, instalação elétrica e hidráulica, entre outros).

O gestor escolar deve ter muito cuidado para gerir os recursos recebidos da melhor forma possível, analisando as prioridades junto à comunidade escolar e certificando-se de que a prestação de contas é efetiva. Dentre as ações financeiras sob a responsabilidade do gestor escolar podemos citar: controle constante do saldo bancário; cumprimento dos prazos estabelecidos por órgãos financiadores ou fiscalizadores; conhecimento de normas e legislação pertinentes a essas ações, principalmente no que se refere aos períodos para execução das despesas e de prestação de contas.

Para que os recursos disponibilizados sejam utilizados da melhor forma, de acordo com as necessidades apontadas pela comunidade escolar, é preciso estabelecer um Plano de Aplicação, o qual deve ser aprovado pela APMF e/ou Conselho Escolar, órgãos que também devem acompanhar a execução das despesas e os relatórios de prestação de contas. Desta forma, o gestor deve, assim que aprovada a utilização dos recursos, realizar uma pesquisa de preço mínimo; divulgar os valores e executar a despesa mediante pagamento à vista.

### **3. CONCLUSÃO**

Desta forma, é possível concluir que o gestor escolar, como responsável pela efetivação de uma gestão democrática, é quem assegura o alcance dos objetivos educacionais definidos no Projeto Político Pedagógico do estabelecimento de ensino. Com a sua orientação e organização é que a autonomia escolar pode efetivar-se, seguindo, é claro, a legislação vigente. Um dos principais segmentos da escola, a Secretaria Escolar, produtora e guardiã da memória e da documentação da escola, de seus alunos e professores, garantindo assim, o controle de toda a situação escolar, o atendimento e a qualidade dos serviços. A Direção do estabelecimento de ensino, responde administrativamente e legalmente pela documentação escolar, sendo a Secretaria Escolar o braço executivo da equipe administrativa e pedagógica, desta depende o bom funcionamento da organização escolar. Já que a Documentação Escolar pode ser considerada como o passaporte para a vida acadêmica e profissional do aluno, o arquivamento, manutenção e organização desses documentos devem ser extremamente cautelosos. Sendo assim, o gestor escolar deve observar, além das



## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

questões físicas (espaço e ambiente adequados), a capacitação dos profissionais envolvidos nesse sistema, designando pessoas responsáveis e capazes para desenvolver tais atividades. Ou seja, como a implementação de uma gestão escolar democrática é um processo que deve envolver todos os segmentos da comunidade escolar. Para tanto, é imprescindível que estes atores assumam sua responsabilidade como parte deste processo e assumam uma participação efetiva e de extrema importância. Mesmo que a função principal do diretor seja organizar e encaminhar as ações desta gestão democrática, incentivar a participação de todos, apresentando a relevância de cada um, também é necessário. Ou seja, democracia se faz com participação.

### 4. REFERÊNCIAS

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520 – Informação e documentação.** Citação em documentos. Apresentação. Rio de Janeiro, ago 2002a.

ALONSO, M. **O Papel do Diretor na Administração Escolar.** Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 1988.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2004.

PARANÁ. Conselho Estadual de Educação. **Deliberação nº 09/01-CEE.** Disponível em: <<http://www.cee.pr.gov.br>>. Acesso em: 26 abr. 2011.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. **Caderno de apoio para elaboração do regimento escolar.** Curitiba: SEED, 2007.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. **Manual do secretário.** Curitiba: SEED, 2006.

PARANÁ. **Caderno de Subsídios para elaboração do regimento escolar.** Curitiba: SEED, 2010.

PARANÁ. **Programa FICA Comigo: enfrentamento à evasão escolar.** Curitiba: SEED, 2009.

PARANÁ, Secretaria do Estado de Educação. **Diretrizes Curriculares.** Curitiba, SEED: 2006.

PARANÁ. SEED/DEB. **Orientações Curriculares da Educação Básica.** Curitiba: SEED, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** São Paulo: Ática, 1997.

## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M. E. B. de; ALONSO, M. (Org.). **Gestão Educacional e Tecnológica**. São Paulo: Avercamp, 2003.

<http://escoladegestores.mec.gov.br/site/5>

[sala\\_planejamento\\_praticas\\_gestao\\_escolar/unidade1.htm](sala_planejamento_praticas_gestao_escolar/unidade1.htm)

[sala\\_planejamento\\_praticas\\_gestao\\_escolar/unidade2.htm](sala_planejamento_praticas_gestao_escolar/unidade2.htm)

[www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2533-8.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2533-8.pdf)

<http://www.diaadia.pr.gov.br/cge> .

[http://www.diaadia.pr.gov.br/cge/arquivos/File/orientacoes finais\\_fundamentacaoteorica.pdf](http://www.diaadia.pr.gov.br/cge/arquivos/File/orientacoes finais_fundamentacaoteorica.pdf)