



CENTRO UNIVERSITÁRIO ASSIS GURGACZ – FAG
GEOVANE BERNARDINO DE SOUZA
LUDIMILA BATISTA VALENTINI

A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO GESTOR: DESAFIOS E
POSSIBILIDADES

CASCADEL – PARANÁ
2019

CENTRO UNIVERSITÁRIO ASSIS GURGACZ – FAG
GEOVANE BERNARDINO DE SOUZA
LUDIMILA BATISTA VALENTINI

A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO GESTOR: DESAFIOS E
POSSIBILIDADES

Trabalho apresentado como requisito parcial
para conclusão da disciplina de Trabalho de
Conclusão de Curso – TCC, do curso de
graduação em Pedagogia do Centro
Universitário Assis Gurgacz.

Orientador: Professor Paulo Fachin



CENTRO UNIVERSITÁRIO ASSIS GURGACZ – FAG

GEOVANE BERNARDINO DE SOUZA

LUDIMILA BATISTA VALENTINI

A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO GESTOR: DESAFIOS E
POSSIBILIDADES

Trabalho apresentado ao curso de graduação em Pedagogia do Centro Universitário Assis Gurgacz – FAG, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia, sob a orientação do Professor Paulo Fachin.

BANCA EXAMINADORA

Paulo Fachin
Centro Universitário Assis Gurgacz

Jussara Chagas De Lima
Centro Universitário Assis Gurgacz

Silvana Rodrigues Krefta
Centro Universitário Assis Gurgacz

Cascavel/PR, ____ de _____ de 2019.

A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO GESTOR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES¹

Geovane Bernardino de SOUZA²

Ludimila Batista VALENTINI³

Prof. Paulo FACHIN⁴

RESUMO: A gestão democrática tem a função de descentralizar as ações pedagógicas e administrativas dentro da escola. Neste contexto, o trabalho objetiva identificar quais fatores se destacam ao refletirmos sobre educação de qualidade, dando ênfase para a relevância da organização pedagógica dentro da escola, o papel do gestor neste processo e apontando caminhos que demonstram resultados positivos a partir da gestão democrática reconhecendo a formação continuada como um dos fatores fundamentais da gestão escolar. Este trabalho se justifica pela necessidade de repensar o papel do gestor frente aos desafios de superação das fragilidades inerentes ao processo democrático, uma vez que o atual cenário educacional exige muito mais que um simples gestor administrativo, e sim um gestor preocupado com o todo da escola, considerando que a gestão escolar pode contribuir para a melhoria da qualidade do ensino e, conseqüentemente, da aprendizagem. Para este estudo se refletiu sobre os elementos essenciais da gestão democrática os quais se deram por meio de pesquisa bibliográfica. Analisa a gestão escolar e pedagógica no sentido de explorar a atuação dos gestores escolares na busca de educação de qualidade. Espera-se que os resultados deste trabalho possam contribuir no sentido de melhorar a qualidade das atividades desenvolvidas pelos gestores escolares e, sobretudo de compreender o papel desta função dentro da escola.

PALAVRAS-CHAVE: gestão democrática; papel do gestor; gestão escolar e pedagógica.

LA GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA Y EL PAPEL DEL DIRECTOR: DESAFÍOS Y POSIBILIDADES

RESUMEN: La gestión democrática tiene la función de descentralizar las acciones pedagógicas y administrativas dentro de la escuela. En este contexto, el trabajo tiene como objetivo identificar qué factores se destacan al reflexionar sobre una educación de calidad, enfatizando la relevancia de la organización pedagógica dentro de la escuela, el papel del gerente en este proceso y señalando formas que demuestran resultados positivos de la gestión democrática reconociendo la educación continua como uno de los factores fundamentales de la gestión escolar. Este trabajo se justifica por la necesidad de repensar el papel del gerente que enfrenta los desafíos de superar las debilidades inherentes al proceso democrático, ya que el escenario educativo actual requiere mucho más que un simple director administrativo, sino un administrador preocupado por toda la escuela, mientras que la gestión escolar puede contribuir a mejorar la calidad de la enseñanza y, en consecuencia, del aprendizaje. Para este estudio se reflejó en los elementos esenciales de la gestión democrática que se dieron a través de la investigación bibliográfica. Analiza la gestión escolar y pedagógica para explorar el desempeño de los gerentes escolares en la búsqueda de una educación de calidad. Se espera que los resultados de este trabajo puedan contribuir a mejorar la calidad de las actividades realizadas por los administradores escolares y, sobre todo, comprender el papel de esta

¹ Trabalho de conclusão de curso apresentado à licenciatura em Pedagogia do Centro Universitário Assis Gurgacz – FAG, Cascavel/PR.

² Aluno do curso. E-mail: geovanepedagogia@gmail.com.

³ Aluna do curso. E-mail: ludimillav@hotmail.com.

⁴ Graduado em Pedagogia e Doutor em Letras. Professor orientador do trabalho. Email: paulo.fachin@hotmail.com.

función en la escuela.

PALABRAS CLAVE: Gestión democrática; rol del gerente; gestión escolar y pedagógica.

1 INTRODUÇÃO

Gestão escolar busca discutir e refletir sobre questões que se relacionam diretamente com a administração escolar e pedagógica como um todo, observando as particularidades e necessidades de cada setor, sendo a principal, pedagógica, administrativa e financeira, para assim desenvolver da melhor maneira cada atividade planejada dentro da escola, ou seja, a sua organização, funcionamento, tomadas de decisões, função da escola pública dentre outros.

A gestão escolar tem como objetivo buscar resultados, bem como o fortalecimento da liderança, auxiliar a equipe escolar e incentivar a participação dos pais e comunidade nas decisões da escola, para assim obter excelentes resultados no processo de ensino-aprendizagem por meio da proposta democrática de gestão escolar e educacional.

Cada instituição deve formular sua proposta visando a qualidade de ensino e a integração da escola com a comunidade focando em promover a organização, mobilização e articulação das condições garantindo o melhor no processo socioeducativo e eficácia no aprendizado.

A necessidade de estudar os pressupostos que fundamentam uma Gestão Escolar voltada para as ações democráticas dentro das escolas faz-se importante, em razão de que a prática tem trazido aos gestores escolares preocupação, no sentido de propor uma escola que seja humanizadora, acolhedora e formadora.

Tendo em vista que a Gestão Escolar está pautada nas dimensões, não somente administrativas, mas também pedagógicas e financeiras, evidenciando a grande responsabilidade do trabalho do gestor em propiciar um ambiente escolar mais democrático possível.

São vários os desafios a serem superados dentro das escolas. Na Lei de Diretrizes e Bases - LDB nº 9.394/96 está especificado que a Gestão Escolar deve ser democrática, descentralizada e participativa, porém na prática da gestão escolar ainda pode-se observar gestores atuando de forma tradicional cujas práticas não podem ser associadas à tomada de decisões num contexto coletivo.

A administração centralizada no gestor, nos critérios e nos métodos avaliativos, bem como nas demais fragilidades inerentes ao trabalho dentro da escola têm demonstrado que se

faz necessário pensar possibilidades de superação dessas, para que se tenha uma escola democrática e de qualidade.

Neste sentido, esta pesquisa busca analisar a contribuição dos gestores escolares na potencialização de suas dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras, assim como explicar que fatores influenciam para uma educação de qualidade. Ademais, buscamos identificar a relevância da organização pedagógica dentro da escola e o papel do gestor neste processo, apontando os desafios da gestão democrática e apresentando como documentos governamentais promovem a formação de gestores escolares.

Desse modo, busca-se investigar qual deve ser a contribuição do gestor escolar para que a escola seja organizada de maneira a promover uma educação de qualidade?

A partir da atuação do gestor de forma democrática, há a possibilidade de garantir processos coletivos e de participação dentro da escola. Tem-se ainda, a possibilidade de mudanças de paradigmas para que haja uma melhora na gestão, ou seja, a possibilidade de fazer algo diferente para a superação de processos decisórios, muitas vezes, centrados na pessoa do gestor.

As exigências atuais do processo democrático dentro das escolas têm feito com que os gestores desempenhem o trabalho administrativo e burocrático, diminuindo a atuação no que tange ao fazer pedagógico, o que contribui para o fracasso escolar.

Este estudo constitui-se de uma pesquisa bibliográfica qualitativa de livros, artigos e documentos referentes ao tema, e busca refletir sobre a gestão escolar na educação, no sentido de explorar a atuação dos gestores escolares na busca de uma educação de qualidade.

A pesquisa bibliográfica pode permitir investigar a cobertura de conjunto de fenômenos bem mais amplos do que as que pesquisadas diretamente ou presencialmente, tornando-a importante na resolução do problema deste estudo.

Nesse sentido, contribuirão com as reflexões autores como Paro (1996 e 2010), Lück (2007 e 2008), Perrenoud (2000), BRASIL (1996), dentre outros que refletem sobre a Gestão Escolar na educação. A pesquisa bibliográfica foi elaborada por meio de materiais já produzidos.

2 TEMATIZANDO SOBRE A GESTÃO ESCOLAR E A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Com origem no latim *gestione*, definir gestão nos dá a ideia de gerir ou de administrar. Para Andrade (2001), embasado no Dicionário de sinônimos de Língua Portuguesa, a gestão

no seu sentido próprio dá a ideia de dirigir ou de administrar, ou seja, gerir a vida das pessoas, a capacidade. No entanto muitas vezes se confunde com meras ações burocráticas. Embora seja fundamental se ter uma visão voltada para o humano, esta deve se preocupar com orientação, planejamento, organização.

No seu sentido mais amplo a gestão é um processo contínuo de organização das ações dentro da escola para a tomada de decisões. Porém esta demanda um controle de todos os segmentos para que os efeitos sejam positivos, considerando que o gestor precisa estar ciente de suas responsabilidades e, sobretudo, de distinguir a função do gestor pedagógico em detrimento do gestor apenas administrativo. (GARAY, 2011).

A gestão escolar tem como função essencial o desenvolvimento pedagógico e administrativo dentro das instituições de ensino. Faz-se necessário, portanto, construir uma escola que seja democrática e assegure aos educandos e demais profissionais que dela fazem parte, as condições necessárias para desempenhar as funções inerentes ao trabalho pedagógico. É possível que, por meio da gestão democrática os desafios para uma escola pública de qualidade sejam superados.

A partir deste contexto, é importante levar em consideração que os gestores precisam desempenhar suas funções de maneira organizacional e, sobretudo pedagógica para que os alunos tenham um ensino de qualidade (LÜCK, 2013).

Os sujeitos e os atores que participam da construção democrática dentro das instituições de ensino precisam ter em mente a necessidade de estabelecer relações de cunho participativo, interpessoais, desempenho e autoavaliação, uma vez que estes fatores contribuem para a transformação da sociedade.

[...] o pressuposto de tal enfoque corresponderia ao reconhecimento de que a maior responsabilidade do diretor reside na liderança, orientação e coordenação das atividades docentes, o que é verdade. No entanto, essa atuação demanda o domínio de competências muito mais complexas do que as docentes, e a atenção sobre muito mais situações do que as restritas à sala de aula (LÜCK, 2013, p. 28).

Pode-se evidenciar que o gestor escolar ocupa dentro do espaço em que atua um papel importante, pois cabe a ele desenvolver juntamente com seus pares o trabalho pedagógico que consiste em organizar as ações do processo de ensino e aprendizagem dos alunos, bem como administrar, sob o olhar da gestão democrática que compreendem os aspectos pedagógicos, administrativos, recursos humanos e demais programas e projetos inerentes ao seu trabalho.

Aceitando-se que a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão no conceito de participação. A esse respeito, quando uso esse termo, estou preocupado, no limite, com a participação nas decisões. Isto não elimina, obviamente, a participação na execução; mas também não a tem como fim e sim como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões. É importante ter sempre presente este aspecto para que não se tome a participação na execução como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões, quer como maneira de escamotear a ausência desta última no processo (PARO, 2005, p. 16).

A partir deste entendimento podemos elencar que a gestão democrática escolar, só pode ser legitimada no coletivo dentro da escola e esta deve ter como princípios a participação e a autonomia das pessoas responsáveis pela sua aplicação. Ou seja, não basta estar presente apenas para, por exemplo, “assinar” os documentos que fazem parte da burocracia de um órgão colegiado ou para dar credibilidade ao processo, é preciso que os envolvidos tenham como princípio norteador de suas ações, a participação nas tomadas de decisões.

Para Eloísa Lück (2009, p. 86), “a escola deve ser uma comunidade de aprendizagem também em liderança, tendo em vista a natureza do trabalho educacional”.

Nesse sentido, considera-se fundamental que o gestor escolar seja uma pessoa capaz de ser um líder dentro da escola, porém saber delegar funções e atribuições de maneira orientada e que esta seja capaz de trabalhar coletivamente numa gestão participativa de democrática.

Ressalta-se que a concepção de gestão democrática busca superar os desafios da gestão apenas de cunho administrativo. Ou seja, é preciso ir além dos espaços escolares, pois muitas vezes, para que haja transformação, é preciso que o gestor descentralize as suas ações e responsabilidades (LÜCK, 2006).

Para tanto, é preciso buscar novos métodos de superação das fragilidades dentro das escolas, no que tange as dificuldades de gestão, para que estas possam estar em consonância com as necessidades do coletivo dentro da escola.

Paro (2005) ressalta ainda que,

O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor de escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerada a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de

responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto de Estado (PARO, 2005, p.11).

Cabe ressaltar que o gestor escolar deve atuar em consonância com as instâncias colegiadas que são instâncias fundamentais para que a gestão democrática aconteça de uma maneira eficaz, haja vista que nos dias atuais não há mais espaço para uma escola dividida, com as pessoas trabalhando de maneira isolada.

A escola é um espaço onde todos os envolvidos no processo educacional, precisa estar trabalhando de maneira sincronizada, pois todos fazem parte de um coletivo com os mesmos objetivos.

Na maioria das vezes, as instituições de ensino não preparam o gestor escolar em seus aspectos teórico-científico e técnico-prático, que servem de base para conviver com os desafios, com as diversidades e diferenças. Ressalta-se, porém, que é a partir do trabalho coletivo e da formação continuada dos gestores que é possível ocorrer as mudanças necessárias nas escolas.

As escolas, na atual legislação no Estado do Paraná, escolhem seus gestores por meio do processo de eleição⁵, o que significa que este tem o respeito e a confiança da comunidade escolar. Isso faz com que haja maior possibilidade de se efetivar uma gestão descentralizada, ou seja, uma gestão em que o diretor administre com o envolvimento de todos e a partir deste envolvimento ocorra maior participação, maior autonomia e o sentido de pertencimento até mesmo das instâncias colegiadas. (LÜCK, 2009),

A partir deste entendimento é importante que a escolha dos gestores escolares das escolas públicas, seja por meio do voto secreto e democrático em que a comunidade escolar é envolvida no processo.

De acordo com Lück (2008), ainda não se tem o entendimento no contexto escolar de que a gestão democrática exige um trabalho participativo, descentralização de funções, coletividade na realização das atividades do dia a dia, o que pode contribuir para que haja melhor desempenho de todos e conseqüentemente melhora na qualidade de ensino.

Para tanto, é importante que o gestor seja uma pessoa disposta a compreender os desafios inerentes a sua função dentro da escola e junto com os sujeitos que dela fazem parte, buscar soluções para os desafios e serem superados e a partir deste ver a educação como possibilidade de transformação da realidade.

⁵ Para o pleito eleitoral que designa os gestores da rede pública do Estado do Paraná poderão participar professores do Quadro Próprio do Magistério e Funcionários Efetivos que estejam aptos a concorrer ao cargo que acontece através do voto secreto. Os critérios são estabelecidos por meio de decretos a cada mandato devendo este ser cumprido rigorosamente.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

A gestão democrática surge num contexto histórico em que surge a necessidade em substituir a gestão autoritária em que o trabalho dentro das escolas estava centrado nas mãos de poucas pessoas, ou seja, os desafios eram muitos e as possibilidades eram poucas, uma vez que o coletivo não tinha participação ativa e não se tinha influência nas tomadas de decisões o que por sua vez gerava conflitos e insegurança dos que faziam parte deste ambiente.

Fazer parte da gestão escolar levou as pessoas a refletir de que havia a necessidade de trabalhar no coletivo para que os resultados se tornassem eficientes, pois colocar em prática as opiniões, as sugestões e as habilidades de seus pares sobre um determinado assunto, se tem a possibilidade de se obter melhores resultados, não apenas no âmbito administrativo, mas sim nos aspectos pedagógicos que é fundamental para que a educação seja mais eficiente.

Repensar as práticas pedagógicas e atender a demanda da sociedade, faz com que se reflita sobre o papel do gestor para se ter uma escola democrática e partindo desta perspectiva percebe-se que a gestão centrada na pessoa do gestor escolar não mais condiz com a realidade, pois a participação efetiva da comunidade através de seus representantes em que se avalia o que tem e traça metas para superação das fragilidades compartilhando dos mesmos anseios sejam eles administrativos ou pedagógicos.

Enfatiza-se que a gestão democrática é de grande relevância uma vez que a mesma fortalece o trabalho coletivo dentro da escola, em que as instâncias colegiadas têm a possibilidade de desenvolver ações, promover confronto de ideias, alcançando melhores resultados por meio da atuação de todos os envolvidos nessa proposta de inclusão e democracia, descentralizando os encaminhamentos relacionados a esta compreensão de gestão da figura do diretor.

Sobre este entendimento de gestão escolar democrática e participativa, Lück (2006) nos esclarece que, a educação na sociedade do conhecimento remete ao real posicionamento das pessoas como sujeitos ativos, conscientes e responsáveis pelos processos sociais e das instituições em que estão inseridos. De igual modo, é preciso compreender que as ações são neutras ou isoladas, nenhuma delas será capaz de por si só promover avanços consistentes e duradouros na escola.

A partir deste entendimento, percebe-se que o papel do gestor dentro da escola é de fundamental relevância para que haja um trabalho articulado, coletivo e de acordo com as demandas da sociedade.

Segundo o entendimento de participação, Frison (2000) nos explica que a ação conjunta dos orientadores e supervisores é muito importante no âmbito escolar, pois são eles que articulam os vários segmentos da escola, sendo responsáveis pela mediação nas discussões que acontecem dentro dela. Discussões que devem partir da reflexão coletiva, com direcionamento das ações, objetivando sempre a construção de uma proposta pedagógica em que as diferenças existem, mas que deverão ser obrigatoriamente, valorizadas no processo de orientação da aprendizagem rompendo com o individualismo.

Ressalta-se ainda que a partir do momento em que se trabalha de maneira articulada, mobilizada e com o compromisso de se fazer uma gestão que atenda os anseios de todos os envolvidos e rompa com o tradicionalismo ainda presente em muitas escolas.

4 DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR

Uma educação de qualidade é adquirida a partir da escola que é o ambiente adequado para este fim. As funções pedagógicas e administrativas requerem da gestão escolar o entendimento de que só se consegue desenvolver um trabalho eficiente a partir do momento que permeiam ações com planejamento, busca de novas estratégias, diálogo entre os envolvidos e principalmente se ter um ambiente democrático em que as tomadas de decisões sejam realizadas de maneira consciente.

No entanto para que as decisões sejam tomadas através do coletivo, no qual o gestor é peça fundamental na organização e coordenação do trabalho dentro da escola se faz necessária disposição, trabalho em equipe e, sobretudo atribuições de responsabilidade, fator este que determinará o sucesso ou o fracasso da escola. (LÜCK, 2006 p. 54). “Democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro”.

Diante disso, percebe-se a relevância do trabalho do gestor dentro da escola, no sentido de promover a interação entre as instâncias colegiadas como Grêmio Estudantil, Associação de Pais, Mestres e Funcionários, Conselho Escolar para que haja a participação efetiva de todos os envolvidos de maneira efetiva.

A democracia dentro da escola exige que o gestor tenha a consciência de que ele é um articulador de ideias de modo que o grupo de trabalho tenha liberdade para dar opiniões sobre as decisões. O gestor é o mediador de decisões, assim como professor medeia o aprendizado do aluno, facilitando sua compreensão, isso significa que o gestor também é um mediador nas ações que envolvem atividades no contexto educacional. (LÜCK, 2009, p. 14).

Neste sentido, compreender a gestão democrática frente as suas possibilidades de mudanças de paradigmas é compreender de que nela todos precisam ter espaço para dialogar, expor suas ideias e assim contribuir para que seja uma escola menos excludente e de igualdade de direitos, onde se favoreça a educação igualitária e de qualidade.

Medeiros (2003) discorre que para a gestão se fortaleça e os desafios sejam superados é essencial que se repense ainda quais encaminhamentos metodológicos estejam voltados para atender as necessidades dos segmentos da escola, ou seja, buscar meios de fazer com que a educação nela proporcionada possa contribuir para a formação do sujeito crítico e capaz de mudar a sociedade da qual faz parte.

Cabe aos responsáveis pela gestão escolar promover ações que possam contribuir com as reais necessidades da escola, no sentido de estabelecer um elo entre a comunidade escolar no âmbito da gestão participativa e, sobretudo, de mobilização dos segmentos que dela fazem parte, para que se busquem diariamente sanar as dificuldades inerentes ao fazer pedagógico dentro da escola.

Sendo assim, é importante ressaltar que a gestão democrática se consolida a partir das vivências, experiências e de compreender que o gestor de uma escola deve ser o elo entre os diferentes segmentos que tem representatividade, ou seja, a gestão escolar se configura como uma atividade conjunta dos sujeitos envolvidos. (LÜCK, 2008).

Para tanto, ressalta-se que o trabalho coletivo em que todos estejam dispostos e envolvidos em prol de uma escola de qualidade, requer representantes capazes de atuarem com responsabilidades, respeito e capazes de formar um ambiente que realmente seja democrático.

5 O PAPEL DO GESTOR E DOS CONSELHOS ESCOLARES

O Conselho Escolar é um Órgão colegiado, representativo da Comunidade Escolar, de natureza deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora, sobre a organização e realização do trabalho pedagógico e administrativo da instituição escolar em conformidade com as políticas e diretrizes educacionais da Secretaria de Estado da Educação observando a Constituição Federal e Estadual, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o Estatuto da Criança e do Adolescente, o Projeto Político-Pedagógico e o Regimento Escolar, para o cumprimento da função social e específica da escola. (SEED, 2018).

O Conselho Escolar tem como principal membro o gestor e desempenha a função

deliberativa que refere-se tanto à tomada de decisões relativas às diretrizes e linhas gerais das ações pedagógicas, administrativas e financeiras quanto ao direcionamento das políticas públicas, desenvolvidas no âmbito escolar. Exerce ainda a função consultiva que refere-se à emissão de pareceres para dirimir dúvidas e tomar decisões quanto às questões pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito de sua competência. (SEED, 2018).

Portanto, as escolas por si só podem estabelecer o regulamento para a eleição dos representantes do Conselho Escolar, por meio do qual, devem conter orientações e regras que não deixam dúvidas, ou seja, que mostrem a transparência de forma democrática, cabendo, ao diretor, conduzir o processo eleitoral por meio do diálogo e, sobretudo, de forma democrática, em que os representantes sejam pessoas que venham com disponibilidade e responsabilidade para exercer a função dentro do que estabelece o Regimento Escolar e o Estatuto próprio da instituição.

A comunidade escolar é compreendida como o conjunto de profissionais da educação atuantes na escola, alunos devidamente matriculados e frequentando regularmente, pais e/ou responsáveis pelos alunos, representantes de segmentos organizados presentes na comunidade, comprometidos com a educação. Para tanto o Conselho Escolar precisa estar atento a sua função mobilizadora objetiva promover, estimular, fomentar a participação dos segmentos representados pela comunidade escolar e local nas ações da escola, avaliativa que refere-se ao acompanhamento sistemático das ações educativas desenvolvidas pela unidade escolar, objetivando a identificação de problemas e alternativas para melhoria de seu desempenho, garantindo o cumprimento das normas da escola, bem como a qualidade social da instituição escolar. (SEED, 2018).

Para tanto, destaca-se ressaltar que o Conselho Escolar deve atuar de maneira coletiva, respeitando cada sujeito que dele faça parte e em prol da escola como um todo, sendo que o respeito mútuo deve ser prioridade, principalmente, nas tomadas de decisões, assim, certamente, haverá divergências de opiniões, mas que a participação de todos deve ser ouvida e respeitada.

Para cumprir totalmente a sua função enquanto órgão colegiado que trabalha em prol de uma educação de qualidade e para todos, cabe ao Conselho Escolar exercer a função fiscalizadora que refere-se ao acompanhamento e fiscalização da gestão pedagógica, administrativa e financeira da unidade escolar, garantindo a legitimidade de suas ações. (SEED, 2018).

Neste sentido, ressalta-se que o Conselho Escolar tem em seu coletivo um grupo de pessoas que trabalham em prol da escola e seus membros não tem finalidade e/ou vínculo

político-partidário, religioso, racial, étnico ou de qualquer outra natureza, a não ser aquela que diz respeito diretamente à atividade educativa da escola, prevista no seu Projeto Político-Pedagógico.

De acordo com os documentos norteadores da Secretaria de Estado da Educação do Estado do Paraná – Paraná, o diretor do Estabelecimento de Ensino ocupa a função de presidente dos quais cumpre e faz cumprir e fazer cumprir as decisões do Conselho Escolar, em consonância com as atribuições definidas em legislação específica devendo este buscar meios de fazer com que este órgão colegiado vise o interesse dos alunos, inspirados nas finalidades e objetivos da educação pública de qualidade com ações definidas no Projeto Político Pedagógico da Escola e, sobretudo que possa cumprir a função que é o de ensinar. (SEED, 2018).

Cabe, ao gestor escolar, ter a clareza de que as decisões inerentes às funções e atribuições precisam estar elencadas de maneira transparente de modo que todos possam compreender, colaborando com a proposta pedagógica escolar, não devendo concentrar apenas no líder, ou seja, no gestor.

Estar a frente de uma liderança é buscar meios de atender ao coletivo, ou seja, trabalhar em grupo em prol de um segmento da sociedade. Na escola nos referimos aos alunos. E para que esta aconteça, ou seja, para que ocorra a gestão democrática é necessário que o gestor incentive a participação de todos por meio da observância, do diálogo e da transparência frente às responsabilidades de todos. (LÜCK, 2014).

O diretor ou gestor escolar tem papel primordial, uma vez que é de sua competência manter a escola organizada, de acordo com as políticas públicas estabelecidas no seu ambiente externo e interno e, sobretudo, que se possibilite nesse espaço momentos para que ocorra a troca de experiências frente as ações planejadas inerentes ao bom andamento das atividades pedagógicas.

Ressalta-se, ainda, que ser gestor num processo democrático não se trata apenas de exercer a função no sentido técnico, mas sim que o gestor escolar desempenhe a sua função delegando funções para que o trabalho transparente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa bibliográfica, buscou-se refletir sobre a gestão escolar e a sua dinâmica dentro da escola. Entendida no seu aspecto geral e com papel crucial na vida das pessoas a escola é tida como um espaço político-social, o que leva a compreender como um

espaço onde estão presentes diversos segmentos que precisam atuar de maneira coletiva para que a escola cumpra o seu papel na sociedade.

A escola, por meio da gestão escolar representada pelos seus órgãos colegiados, mais especificamente o Conselho Escolar que exerce função importante para a sociedade e na tomada de decisões, onde seu principal representante é o gestor da escola tem sido considerado para a democratização do ensino uma das alternativas de melhoria da qualidade de ensino e, conseqüentemente, de aprendizado.

Neste sentido, muitas vezes o que se tem é um sistema político precário que se restringe a pequenas ações, deixando a desejar no aspecto democrático e de busca de mudanças da realidade em que se encontra a escola nos dias atuais.

No ambiente escolar, fazer com que a gestão seja participativa é, sobretudo, ter em seus conselhos a participação de membros de diferentes segmentos da sociedade envolvendo, pais, alunos, professores, funcionários e a comunidade externa para que o processo de gestão seja consistente e democrático.

É relevante destacar que transformar a realidade em que a escola está inserida, nada mais é do que dar condições para que os sujeitos que, dela fazem parte, atuem de maneira eficaz para que a escola seja eficiente, de todos e para que todos tenham acesso, permanência e sucesso.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Belisário H. C. L. Dicionário de sinônimos da língua portuguesa. Elfez, 2001.

FRISON, L. M. B. A perspectiva do especialista em educação: um olhar sobre a Orientação Educacional: avanços e possibilidades. In. **Seminário Interdisciplinar em Supervisão Escolar e Orientação Educacional**. Santa Cruz do Sul: UNIS set./dez. 2000.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LÜCK, Heloísa. FREITAS. S. Kátia; GIRLING. Robert. e KEITH. Sherry. **A Escola**

Participativa: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MEDEIROS, I.L. **A gestão democrática na rede municipal de educação de Porto Alegre.** Porto Alegre: UFRGS, 2003.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 7 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2006b. Série Cadernos de Gestão.

_____. **Gestão Educacional:** uma questão paradigmática. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

_____. **Planejamento em orientação educacional.** 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

_____. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências.** Positivo, Curitiba, 2009.

PARANÁ/SEED. **Curso Fortalecimento dos Conselhos Escolares.** 2018. Disponível em: <<http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1556>>. Acesso em: 04 out. 2019.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, democracia e qualidade do ensino.** São Paulo: Ática, 2005.

_____. **A gestão Participativa na Escola.** 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

_____. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.