

# **GESTÃO ESCOLAR DENTRO DO PROCESSO DEMOCRÁTICO**

NARLOCH, Jhonata Jose

## **RESUMO**

Considerando a realidade educacional brasileira é preciso entender que a gestão escolar reflete posicionamentos sociais e políticos intimamente relacionados aos objetivos da formação educacional dos alunos. Tais posicionamentos estão ligados às concepções de educação que permeiam a sociedade em determinado espaço e tempo histórico. O presente estudo teve como tema Gestão Escolar dentro do processo democrático, o qual buscou elucidar questões referentes a participação da comunidade escolar, bem como das Instâncias Colegiadas, tendo como objetivo principal analisar como se dá a gestão democrática dentro da escola bem como as formas e sentidos da participação da comunidade escolar. O método utilizado foi a pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo e descritivo. Constatou-se no decorrer desta pesquisa que para que uma gestão seja de fato democrática, faz-se necessário criar órgãos que garantam, por um lado, a representatividade e, por outro, a continuidade e conseqüentemente a legitimidade. O gestor deve ter uma visão geral da escola somado a uma ação conjunta, desenvolver a confiança mútua gerando resultados, valorizando as habilidades e competências da equipe.

**Palavras-Chave:** Gestão escolar; Processo democrático; Instâncias Colegiadas.

## 1.INTRODUÇÃO

Diante dos novos desafios colocados, tanto no que se refere às novas políticas educacionais quanto pela emergência de novas concepções de gestão, faz-se necessária a visualização e compreensão da gestão na escola sob a perspectiva múltipla dos fenômenos organizacionais.

Entende-se que a gestão e a organização escolar visam a racionalização dos três recursos disponíveis na escola, sejam eles, humanos, materiais, financeiros e intelectuais, contemplando o interior e o exterior da instituição escolar, suas normas, diretrizes, ações e planejamentos e principalmente, os sujeitos que compõem a escola: alunos, professores, pais, funcionários e comunidade local. Um dos objetivos da gestão escolar é garantir as condições para o oferecimento de um ensino de qualidade a todos os membros da comunidade escolar.

No entanto, a gestão escolar vai além da mobilização de pessoas e racionalização de recursos, envolve, pois, “intencionalidade, definição das metas educacionais e posicionamento frente aos objetivos educacionais, sociais e políticos [...]” (SCHNECKENBERG, 2007, p. 09, *apud*. LUCK, 2011), e visa, portanto, contribuir para a formação de cidadãos capazes de interagir com o mundo social no qual estão inseridos. No entanto, considerando a realidade educacional brasileira é preciso entender que a gestão escolar reflete posicionamentos sociais e políticos intimamente relacionados aos objetivos da formação educacional dos alunos. Tais posicionamentos estão ligados às concepções de educação que permeiam a sociedade em determinado espaço e tempo histórico.

Nesse sentido se faz importante a compreensão sobre as concepções de educação que norteiam as ações existentes no cotidiano.

Entendendo a sociedade como movimento dialético, permeado por inúmeras relações, pode-se afirmar que as concepções existentes não são isoladas, podendo características de uma estar contida em ações vinculadas à outra concepção.

A organização escolar assume, nessa concepção, caráter de coletividade, pautada na organização e busca de interesses e objetivos comuns, cada sujeito exerce democraticamente a expressão de suas ideias, podendo sugerir, propor, planejar ações, enfim, participar nas decisões que conduzem os rumos da instituição escolar. Assim sendo, os membros da escola e comunidade assumem o papel de sujeitos

proativos e não meros executores de tarefas delegadas arbitrariamente por um poder centralizado na figura de um único dirigente.

Portanto, a Gestão Democrática implica na efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão.

Democratizar a gestão da educação requer, fundamentalmente, que a sociedade possa participar no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução, através de mecanismos institucionais. Esta presença da sociedade materializa-se através da incorporação de categorias e grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educativo, e que, normalmente, estão excluídos das decisões (pais, alunos, funcionários, professores). A consciência e a prática democrática precisam ser exercidas dentro da Escola, a fim de que toda sociedade possa saber e colocar em prática sua cidadania de forma consciente, intervindo na realidade em que vivemos e assim transforma-la.

A descentralização não pode ser compreendida como uma transferência de encargos - mas entendida e aplicada como o fortalecimento da organização escolar que, ao possuir maior autonomia, define sua identidade, redefine o seu papel e o dos diferentes segmentos envolvidos, superando os processos centralizados e centralizadores até agora existentes, fundamentados na natureza técnico-burocrático da administração dos sistemas de ensino.

Assim, cabe ao Estado repassar à escola os recursos necessários e suficientes para suas atividades de ensino e avaliar seu desempenho, e, cabe à escola, pela própria lei, conquistar sua autonomia pedagógica, administrativa e financeira, definindo, em conjunto com a comunidade, as prioridades de sua atuação, e prestando contas, a esta comunidade, dos resultados obtidos.

Desse modo a pesquisa teve como objetivo principal analisar como se dá a gestão democrática dentro da Escola bem como as formas e sentidos da participação da comunidade escolar. Para o desenvolvimento desta pesquisa o problema que se levantou foi o de saber como se desenvolve no ambiente escolar a gestão escolar dentro do Processo Democrático?

Para isso elaborou-se uma revisão de literatura com autores a respeito dos estudos atualmente existentes na área em questão e os dados para responder ao questionamento foi realizado por meio de algumas obras encontradas, que tratam do assunto em pauta e também através de observações e análise documental.

Observou-se por meio da literatura que o contexto atual, especificamente no que se refere à gestão democrática, vem impondo aos sujeitos da escola novos desafios e readequações, principalmente na sua composição estrutural.

## **2. METODOLOGIA**

O presente trabalho parte da obtenção de dados e de conhecimentos prévios sobre gestão escolar.

Este artigo é um estudo de natureza básica que de acordo com Gil (2010), a esta pesquisa aglutina estudos que tem como objetivo completar uma lacuna no conhecimento.

Entende-se que isto é o conhecimento pelo conhecimento, ela faz com que se aumente o que já se sabe sobre o assunto no caso aqui já se tem o conhecimento prévio sobre a gestão escolar, porém através desta pesquisa, pode-se aprimorar e melhorar o conhecimento.

A pesquisa teve abordagem qualitativa que de acordo com Triviños (1997), busca significar os dados coletados. Este tipo de pesquisa busca não apenas a aparência do fenômeno, mas explicar sua origem, tenta intuir suas consequências, busca resultados por meio do objeto de estudo.

Portanto, o problema foi abordado de forma qualitativa, compreendendo que a pesquisa é de ordem social pois trata sobre gestão escolar e não trabalhou com questões numéricas.

Diante da interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (GIL, 2010).

Do ponto de vista dos objetivos se caracterizou como descritiva. Que segundo Gil (2008, p.42) “as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...]”.

Sendo assim, entende-se que o processo da pesquisa se faz tão importante quanto ao resultado e tem como objetivo verificar se seu problema está presente nas interações cotidianas.

Os procedimentos técnicos foram através da pesquisa bibliográfica, conforme Lakatos e Marconi (2001), tem como objetivo principal situar o pesquisador, embasar sua pesquisa de acordo com tudo que já foi pesquisado e publicado sobre algum tema/objeto de estudo, para assim, chegar a conclusões inovadoras sem perda de tempo com problemas já respondidos.

A pesquisa bibliográfica embasou e deu suporte para as pontuações e reflexões realizadas acerca da temática proposta. De acordo com Gil a pesquisa bibliográfica é,

desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem a análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas (GIL, 2010, p. 44).

Sua principal vantagem é possibilitar ao investigador a cobertura de uma gama de acontecimentos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2010).

### **3. GESTÃO ESCOLAR DENTRO DO PROCESSO DEMOCRÁTICO**

Esta sessão visa compreender como se dá a gestão democrática como condição estruturante para uma educação de qualidade.

Historicamente, observa-se que a educação foi organizada de forma que a participação dos docentes na área administrativa e de tomada de decisões fosse mínima – as decisões eram tomadas em gabinetes e executadas no ambiente escolar. Acredita-se que esta visão ainda está muito arraigada em algumas escolas, tanto por parte dos gestores quanto da comunidade escolar, o que dificulta que seja efetivada de fato a gestão democrática.

Porém, constata-se que estes antigos fundamentos de administração educacional, tornam-se insuficientes para orientar o trabalho do gestor que busca a participação de todos na escola. Porque como nos afirma Luck (2001, p. 14): “[...] a gestão escolar deve promover a redistribuição das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar”. Conhecer como essa redistribuição acontece, em que perspectiva esse comprometimento existe na escola é a reflexão que se pretende propor neste estudo.

Entende-se que a direção e a coordenação correspondem a tarefas agrupadas sob o termo gestão, isto é, a gestão refere-se a todas as atividades de coordenação envolvendo o cumprimento das atribuições e de acompanhamento de trabalho das pessoas, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação do desempenho, entre outras. Essa definição aplica-se aos gestores escolares, mas é igualmente aplicável aos professores, em sala de aula ou quando investidos de responsabilidades na organização escolar.

Sendo assim, Libâneo *et al* (2003, p. 349), destaca que “[...] dirigir e coordenar significa assumir no grupo, a responsabilidade por fazer a escola funcionar mediante o trabalho conjunto”. Ou seja, devem-se coordenar ações voltadas para objetivos coletivamente estabelecidos. Desta forma, ao gestor cabe uma visão sistêmica – é necessário que ele tenha noção da realidade do seu contexto, ou uma perspectiva da totalidade. É preciso conhecer, compreender, analisar e problematizar o contexto escolar, enfocando o comprometimento docente na organização e na gestão como processo; discutindo como acontece o planejamento e a organização dos atores na dinâmica da participação.

Como se vê, o conceito de gestão já indica que é participação, interação, tomada de decisões, entre outros e desta forma, entende-se que é necessário agir coletivamente.

Neste sentido, concordamos com Ferreira (2014) quando diz que gestão democrática da educação constrói coletivamente, por meio da participação a cidadania da escola, de seus integrantes e de todos que dela, de alguma forma, participam, possibilitando o desenvolvimento de uma consciência de participação mais ampla do mundo.

Também sobre a gestão escolar democrática, Bastos (1999, p. 32), nos afirma que a efetiva participação no interior da escola exige alguns pressupostos, entre eles:

Requer a participação coletiva das comunidades escolar e local na gestão dos recursos financeiros, de pessoal, de patrimônio, na construção e na implementação de projetos educacionais, na elaboração e implementação do Regimento Escolar, do Programa Dinheiro Direto na Escola– PDDE e na construção e implementação da Proposta Pedagógica.

A partir do exposto, constata-se, segundo Bastos, que gestão é processo de mobilização de pessoas agindo coletivamente, com participação ativa, preocupadas

com o bem comum, isto é, com a qualidade da educação, objetivo principal de uma gestão de sucesso.

### 3.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E AS POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO

Esta sessão tem por objetivo descrever sobre a gestão democrática e as políticas de educação, através de algumas bases legais que amparam o assunto em questão, partindo do que está disposto na Constituição Federal de 1988, posteriormente será analisado o que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 e finalizando esta, serão observado o Plano Nacional de Educação.

Cabe ressaltar que para a realização da supramencionada sessão foi necessário compulsar a legislação diversa pertinente ao assunto, destacada acima. Constata-se que há alguns anos Estados e Municípios vem desenvolvendo experiências de sucesso no campo da gestão democrática do ensino público.

Acredita-se que no Brasil, a ideia de uma escola democrática ganhou evidencia partir da década de 80 com o processo de redemocratização do país. Assim, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, foi instituída a “gestão democrática do ensino público” (Art. 206, inciso VI).

A Constituição Federal é o principal fundamento da gestão democrática do ensino público, pois, além de prevê-la expressamente no artigo 206, institui a “democracia participativa” e possibilitam o exercício “direto” do poder (Art. 1º), e o “regime de colaboração” entre União, Distrito Federal, Estados e Municípios (Art. 211). Constata-se que a Constituição de 1988, em seu capítulo dedicado à educação, estabelece como um dos princípios orientadores a gestão democrática dos sistemas de ensino público, a igualdade de condições de acesso à escola, a garantia de padrão de qualidade a todos os que dela se aproximam e que dela recebem o conhecimento e a possibilidade de reflexão sobre questões pessoais, sociais, políticas etc., organizando e reorganizando as concepções transmitidas.

Nesse sentido, a gestão democrática faz parte da própria natureza do ato pedagógico. Ela se fundamenta numa concepção democrática da educação, contra uma concepção centralizadora e autoritária.

Na área educacional, a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases- LDB nº 9394/96 coloca-se como um passo decisivo de mudanças. Esta Lei, estabelece como princípio

a gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e das legislações dos sistemas de ensino (Art. 3º, VIII). E no Artigo 15, define os princípios da gestão democrática.

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico das escolas;
- II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos de Escola ou equivalentes.

Desta forma a LDB, embora pesem os seus limites e condicionantes, é a expressão das lutas efetivadas entre as diversas forças sociais e, assim, apresenta-se como um balizador para as políticas educacionais no país e, conseqüentemente, para as políticas de democratização da escola e da gestão escolar.

Constata-se, portanto, que a LDB apresenta em vários artigos o foco na escola, na gestão democrática e na autonomia escolar e propõe, na organização do espaço físico e do trabalho pedagógico, a participação dos atores escolares e a integração entre escola e comunidade, gerando princípios norteadores dessa participação coletiva.

Outro documento que aborda aspectos da gestão escolar é o Plano Nacional de Educação – PNE (Lei nº 10.172/01), que propõe a autonomia escolar mediante a descentralização do financiamento da educação e da administração e do controle dos recursos financeiros. A adoção de fundos de natureza contábil permite o controle local mais eficaz e a destinação de recursos para atividades fins.

O fundamental dessa democratização é o processo educacional e o ambiente escolar serem marcados pela mais alta qualidade, a fim de que todos os que buscam a educação desenvolvam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para que possam participar de modo efetivo e consciente, da construção do tecido da sociedade, com qualidade de vida e desenvolvendo condições para o exercício da cidadania.

Ferreira (2014) destaca que situar as políticas de educação no Brasil e, no bojo dessas, as discussões sobre a gestão democrática implica resgatar os vínculos e compromissos que norteiam a presente reflexão, pois convivemos com um leque amplo de interpretações e formulações reveladoras de distintas concepções acerca

da natureza política e social da gestão democrática e dos processos de racionalização e participação, indo desde posturas de participação restrita e funcional atreladas às novas formas de controle social até perspectivas de busca de participação efetiva e, conseqüentemente, de participação cidadã.

Assim, quaisquer políticas que se voltem para a democratização das relações escolares devem considerar o contexto em que elas se inserem, as necessidades daí decorrentes e as condições objetivas em que elas se efetivam. Com isso, concorda-se com Ferreira (2014) quando este afirma que:

A gestão escolar configura-se, antes do mais, em ato político, na medida em que requer sempre uma tomada de posição. A ação educativa e, conseqüentemente, a política educacional em qualquer das suas feições não possuem apenas uma dimensão, política, mas é sempre política, já que não há conhecimento, técnica e tecnologias neutras, pois todas é expressão de formas conscientes ou não de engajamento (FERREIRA, 2014, p. 82).

Entende-se com isso, que toda a educação bem como a gestão é um ato político, pois deve haver o engajamento de toda a comunidade escolar favorecendo sempre o coletivo e não o individual.

Nas últimas décadas, o incremento de experiências inovadoras no setor educacional trouxe à tona, novos elementos para repensar os desafios acerca da política educacional, seu alcance, embates e perspectivas, destacando-se as lutas em prol da democratização da educação e da escola. Dentro dessas lutas destaca-se, nesse processo, a eleição direta para dirigentes escolares como uma contraposição ao caráter autoritário e clientelista em que se inseriram as práticas escolares por muitos anos.

Porém entende-se com isso que a participação não deve ser confinada apenas à dimensão política do voto, mas a esta deve associar-se o construto da participação coletiva de toda a comunidade escolar.

Neste contexto Oliveira (1997, p.76), ressalta que a gestão democrática vem exercendo influência positiva sobre a educação brasileira como um todo, sobre:

a) A estrutura e o funcionamento dos sistemas: “colaboração” entre os sistemas e comunicação direta da administração com as escolas; b) a organização do trabalho na escola: autonomia, projeto político-pedagógico e avaliação compartilhada (escola e sistema) c) o órgão de gestão da educação: plano estratégico de participação, canais de participação (ampliação do acesso à informação) e, por isso, transparência administrativa; d) a qualidade do ensino: formação para a cidadania (cria possibilidades de participar da gestão pública); e) a definição e acompanhamento da política

educacional: o aumento da capacidade de fiscalização da sociedade civil sobre a execução da política educacional se não tem extinguido, pelo menos tem diminuído os lobbies corporativistas.

Por tudo isso, conclui-se que a gestão democrática tornou-se, hoje, condição necessária da reforma educacional brasileira.

### 3.2 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR EM PROCESSOS DE GESTÃO

Essa sessão tem como objetivo abordar a participação da comunidade escolar no processo de gestão, a partir das Instâncias Colegiadas, as quais se entende como organizações compostas por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar, entre eles, professores, alunos, pais, funcionários, os quais tem por finalidade auxiliar as decisões do gestor buscando sempre a melhoria na qualidade do ensino.

Com isso, entende-se que o verdadeiro sentido de uma escola com gestão democrática está na estrutura e organização de ações que, antes de tudo, valorizem a presença dos demais atores, além do diretor e de seus auxiliares. A participação dos professores, demais funcionários e de toda a comunidade escolar, deve ser uma peça também fundamental para completar a conjuntura.

É importante destacar que a participação efetiva da educação é promovida não apenas pela democratização da gestão da educação, conforme definido na legislação. O fundamental dessa democratização é o processo educacional e o ambiente escolar serem marcados pela mais alta qualidade, a fim de que todos os que buscam a educação desenvolvam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que possam participar, de modo efetivo e consciente, da construção do tecido da sociedade, com qualidade de vida e desenvolvido condições para o exercício da cidadania.

Entende-se que o trabalho educacional, por sua natureza, demanda um esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de trabalho envolvidos. Portanto, segundo Luck:

A gestão pressupõe a atuação participativa, cuja adjetivação consiste em pleonasmo de reforço a essa importante dimensão da gestão escolar. Tal gestão consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação visando os melhores resultados do processo educacional. (LUCK, 2011, p. 22).

Compreendendo que a gestão participativa não ocorrerá espontaneamente. No âmbito da escola, especificamente, é necessário que seja provocada, procurada, vivida e apreendida por todos os que pertencem à comunidade escolar – diretor, equipe pedagógica, professores, alunos, funcionários, pais, comunidade em geral.

Quanto à representatividade da comunidade escolar nas escolas, o propósito na sequência é apresentar algumas reflexões sobre a atuação de duas importantes instâncias colegiadas que devem atuar nas instituições escolares: o Conselho Escolar e a Associação de Pais, Mestre e Funcionários.

### 3.2.1 Conselho Escolar

A educação escolar constitui um dos instrumentos de consecução de uma sociedade democrática, na medida em que universaliza o saber sistematizado, fundamental para o exercício da cidadania.

De acordo com Hora (2000), a criação do Conselho Escolar, diante deste contexto, torna-se fundamental, pois o processo de discussão nas comunidades escolares implanta a ação conjunta com a corresponsabilidade de todos no processo educativo. Através deste mecanismo de ação coletiva é que efetivamente serão canalizados os esforços da comunidade escolar em direção à renovação da escola, na busca da melhoria do ensino e de uma sociedade humana mais democrática.

No Estado do Paraná, o Conselho Estadual de Educação institui os Conselhos de Escola, por meio da Deliberação 020/91, a qual estabeleceu que todas as escolas devem ter um órgão máximo de decisões coletivas, o colegiado, que deve abranger representação de toda a comunidade escolar, reforçando o princípio constitucional da democracia. Conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais (2010) o Conselho Escolar,

É o órgão máximo de gestão no interior da escola. É por ele que passam discussões importantes como a construção do Projeto Político-Pedagógico, da Proposta Pedagógica Curricular, do Plano de Ação da escola e do Regimento Escolar. É importante garantir que todas as instâncias da escola tenham representatividade no Conselho Escolar. Isso implica em tornar a escola pública mais democrática e participativa, legitimando-a como espaço de socialização do conhecimento. Este é o maior princípio sobre o qual se entende a função social da escola pública que é a democratização do saber. Portanto, o Conselho Escolar tem a possibilidade de conhecer as esferas legais da educação, de analisar as diferentes concepções pedagógicas, de

debater as diretrizes da mantenedora da escola, de aprofundar as políticas públicas da educação e, desta forma, participar do processo de tomada de decisões (PARANÁ/SEED, 2010, p. 4).

Portanto, constata-se que o Conselho Escolar é um órgão de grande importância nas decisões da escola e que é responsável pelo planejamento, acompanhamento, controle e avaliação das ações da escola, nos campos administrativos, pedagógicos e financeiros, como está explicitado no Estatuto do Conselho Escolar de acordo com a Resolução nº 2124/05, no artigo 4º, onde diz:

Art. 4º - 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 SEED, observando a Constituição, a LDB, o ECA, o Projeto Político-Pedagógico e o Regimento da Escola, para o cumprimento da função social e específica da escola.

Este colegiado é composto por um representante de Pais, membros das Associações de Pais, Mestres e Funcionários administrativos e de serviços gerais, Professores, Alunos, Funcionários, Direção, Equipe Pedagógica, grêmio estudantil, movimentos sociais organizados da comunidade.

Portanto, o que fica de mais importante na implantação deste colegiado é de que além deste contribuir com a descentralização de poder, permite a comunidade o aprendizado do que é participação e entender a importância da democracia, considerando a importância disso para a qualidade de ensino.

### 3.2.2 Associação de Pais, Mestres e Funcionários– APMF

Outra forma da participação no processo de gestão está a Associação de Pais, Mestres e Funcionários o qual a Secretaria de Estado da Educação do Paraná entende ser de suma importância, pois essa vem valorizar e incentivar a participação de toda a comunidade escolar na tomada de decisões de forma conjunta sobre as necessidades da Instituição Escolar, seja ela de ordem pedagógica ou administrativa e na implementação das políticas públicas educacionais.

As decisões tomadas por este colegiado tem a função primordial no processo de ensino e aprendizagem dos educandos, por isso deve ser amplamente discutida,

debatida e aprovada, isso faz com que se tenha uma gestão democrática e participativa.

A APMF, segundo a Secretaria de Estado do Paraná - SEED define em seu artigo 2º:

[...] é um órgão de representação dos Pais, Mestres e Funcionários do Estabelecimento de Ensino, não tendo caráter político-partidário, religioso, racial e nem fins lucrativos, não sendo remunerados os seus Dirigentes e Conselheiros, sendo constituído por prazo indeterminado.

Portanto, ao que se percebe através do documento da SEED, que a APMF, é de suma importância dentro do estabelecimento escolar, pois contribui para resolver e implementar as políticas públicas, bem como participação efetiva em todas as decisões que envolve a Escola, pois esses que compõem a Associação são representantes de todas as instâncias colegiadas.

Nessa perspectiva de autonomia, consideramos importante que haja a possibilidade de os sujeitos gerirem suas organizações. Para isso, a autonomia não deve restringir-se somente na administração das verbas, mas envolvimento em todo o processo educativo tendo em mente o bem coletivo.

Enfim, toda instituição escolar necessita ser instituída a Associação de Pais, Mestres e Funcionários - APMF, para assegurarem o recebimento de verbas dos governos federal e estadual para o seu funcionamento e manutenção. Embora os objetivos das associações, conforme rege seu Estatuto, seja o de discutir, colaborar e decidir sobre ações para a assistência do educando, o aprimoramento do ensino e a integração família-escola-comunidade, verifica-se que sua atuação fica restrita a gerência dos recursos financeiros. No sentido de autonomia, Libâneo ressalta que:

[...] A autonomia de uma instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros. As escolas podem traçar seu próprio caminho envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima, que se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição. É assim que a organização da escola se transforma em instância educadora, espaço de trabalho coletivo e aprendizagem. (LIBÂNEO, 2001, p. 115).

Em função disso, trata-se de uma autonomia relativa, visto que as escolas integram um sistema escolar e dependem das políticas públicas para se manterem. A escola deve seguir leis que a regulam, portanto, a autonomia é decretada.

Portanto, conclui-se que os membros da APMF devem colaborar no aprimoramento do processo educacional; na assistência ao educando; na integração família-escola-comunidade e também na questão de gerir gastos e discutir necessidades materiais que a Escola ora necessita.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como tema Gestão Escolar dentro do processo democrático, o qual buscou elucidar questões referentes a participação da comunidade escolar, bem como das Instâncias Colegiadas.

Constatou-se no decorrer desta pesquisa que para que uma gestão seja de fato democrática, faz-se necessário criar órgãos que garantam, por um lado, a representatividade e, por outro, a continuidade e conseqüentemente a legitimidade. O Conselho Escolar e a Associação de Pais e Mestres, são formas colegiadas de participação que devem ser organizadas pelo coletivo da escola com a representatividade necessária à tomada de decisões democráticas.

O importante é assegurar que cada escola possa criar suas modalidades de participação colegiada, a fim de construir sua identidade, objetivando uma educação de qualidade sustentada em concepções cooperativas e solidárias intra e interescolares.

O gestor deve ter uma visão geral da escola somado a uma ação conjunta, desenvolver a confiança mútua gerando resultados, valorizando as habilidades e competências da equipe. O perfil do gestor deve vir ao encontro das necessidades da escola contemporânea, onde a liderança participativa possibilite o envolvimento de todos os membros da comunidade escolar.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, J. B. (Org.) **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP&A/SEPE, 1999.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, Ministério da Educação, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em 13 março de 2022.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96**. Brasília, 1996. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394\\_ldbn1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf). Acesso em 12 março de 2022.

BRASIL. **Lei nº 10172**, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf> Acesso em 11 março de 2022.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HORA, D. L. da. **Gestão Democrática na Escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Coleção Magistério, Campinas, SP: Papirus, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F. de; TOSCHI, M.S. O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática. In: LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F. de; TOSCHI, M.S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, p. 315 – 378, 2003.

LIBÂNEO. J. C. **Organização Escolar: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCK, H. **A Escola Participativa: O Trabalho do Gestor Escolar**. 4 ed. Rio de Janeiro: DP& A, 2011.

LUCK, H. **A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática**. 2001. Disponível em <http://www.hluck@pr.gov.br>. Acesso em 13 março de 2022.

OLIVEIRA, D. A. (org.). **Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

PARANÁ. **DCE's– Diretrizes Curriculares da Educação**. 2010. Disponível em: <http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1>. Acesso em 10 de março de 2022.

PARANÁ. Secretaria do Estado da Educação. **Resolução nº 2124/2005** - Curitiba: SEED, 2005.

SCHNECKENBERG, D.; WILDT, J. Understanding the concept of ecompetence for academic staff. In: The Challenge of e Competence in Academic Staff Development. MAC LABHRAINN, I.; MCDONALD LEGG, C.; SCHNECKENBERG, D.; WILDT, J. Galway: CELT, 2006. *Apud*. LUCK, H. (et al). **A Escola Participativa**: O Trabalho do Gestor Escolar. 4 ed. Rio de Janeiro: DP& A, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1997.