



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA
AGÊNCIA DE INOVAÇÃO, EMPREENDEDORISMO, PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO
E INTERNACIONALIZAÇÃO – AGEUFMA
CENTRO DE CIÊNCIAS DE IMPERATRIZ - CCIIm
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E PRÁTICAS EDUCATIVAS -
PPGEPE

RAUL SOUSA SILVA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NO MARANHÃO:
UMA ANÁLISE DO CADERNO DE ORIENTAÇÕES
PEDAGÓGICAS DO PROGRAMA ESCOLA DIGNA**

IMPERATRIZ/MA

2025

RAUL SOUSA SILVA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NO MARANHÃO:
UMA ANÁLISE DO CADERNO DE ORIENTAÇÕES
PEDAGÓGICAS DO PROGRAMA ESCOLA DIGNA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação e Práticas Educativas
– PPGEPE do Centro de Ciências de Imperatriz
– CCIIm, da Universidade Federal do Maranhão
– UFMA, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Carlos André Sousa
Dublante.

IMPERATRIZ/MA

2025

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Silva, Raul Sousa.

GESTÃO DEMOCRÁTICA NO MARANHÃO: : uma ANÁLISE DO
CADERNO DE ORIENTAÇÕES PEDAGÓGICAS DO PROGRAMA ESCOLA
DIGNA / Raul Sousa Silva. - 2025.

115 p.

Orientador(a): Carlos André Sousa Dublante.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em
Educação e Práticas Educativas - Ppgepe/ccim, Universidade
Federal do Maranhão, Imperatriz, 2025.

1. Gestão Escolar. 2. Gestão Democrática. 3. Escola
Digna. 4. Políticas Educacionais. 5. Maranhão. I.
Dublante, Carlos André Sousa. II. Título.

RAUL SOUSA SILVA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NO MARANHÃO:
UMA ANÁLISE DO CADERNO DE ORIENTAÇÕES
PEDAGÓGICAS DO PROGRAMA ESCOLA DIGNA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação e Práticas Educativas – PPGEPE do Centro de Ciências de Imperatriz – CCIm, da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Carlos André Sousa
Dublante.

Defesa em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlos André Sousa Dublante (Orientador e Presidente)
Universidade Federal do Maranhão – UFMA

Prof. Dr. Witembergue Gomes Zaparoli (Membro Titular Interno)
Universidade Federal do Maranhão – UFMA

Profa. Dra. Roza Maria Soares da Silva (Membra Titular Externa)
Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão - UEMASUL

Aos meus pais, Raimundo Fernandes e Francisca Rodrigues, que mesmo não tendo a mesma oportunidade que eu, sempre me incentivaram e me mostraram que é através da educação que o filho do pobre pode romper barreiras e alcançar lugares inimagináveis.

À todas as pessoas que cuidam de mim e me querem bem.

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação não teria sido possível sem o apoio e contribuições valiosas de muitas pessoas e dessa instituição, às quais expresso minha profunda gratidão.

Em primeiro lugar, desejo expressar minha mais sincera gratidão ao meu orientador, o Professor Dr. Carlos André Sousa Dublante. Sua orientação exemplar, profundo conhecimento e dedicação incansável foram fundamentais para o sucesso deste trabalho.

Gostaria também de estender meus agradecimentos a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Educação e Práticas Educativas (PPGEPE) da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Suas aulas e orientações aguçaram meu pensamento crítico e me proporcionaram uma base sólida para esta pesquisa. Cada um de vocês contribuiu de maneira significativa para o meu desenvolvimento como pesquisador.

Expresso também minha sincera gratidão aos professores que compuseram minha banca avaliadora. Ao Professor Dr. Witembergue Zapparoli (UFMA), meu reconhecimento especial pelo estímulo fundamental ao meu ingresso no programa de mestrado e por todo o incentivo ao longo da caminhada. Sua confiança em meu potencial foi decisiva para que eu desse os primeiros passos nesta jornada acadêmica. À Professora Dra. Roza Soares (UEMASUL), agradeço pelas contribuições valiosas e pelo olhar atento dedicado à minha pesquisa, que muito enriqueceram este trabalho.

Agradeço à UFMA por fornecer o ambiente acadêmico e os recursos necessários para a realização deste estudo. A infraestrutura e o apoio institucional foram essenciais para a conclusão desta dissertação.

Minha jornada acadêmica também foi enriquecida pelo apoio inabalável de minha família e amigos. Suas palavras de incentivo, compreensão e amor constante foram meu refúgio durante os desafios deste processo. Dedico este trabalho a vocês com profundo carinho e gratidão

Além disso, gostaria de agradecer meus colegas de turma pelo apoio e parceria inestimáveis ao longo desta jornada acadêmica. Durante nossos anos de estudo, compartilhamos não apenas conhecimento, mas também desafios, dúvidas e momentos de aprendizado mútuo. Obrigado por fazerem desta jornada uma experiência inesquecível.

Em resumo, esta dissertação é um reflexo do apoio generoso e da colaboração de muitos. Cada um de vocês desempenhou um papel fundamental em minha jornada acadêmica e pessoal. Obrigado por fazerem parte deste capítulo significativo da minha vida.

Com gratidão, Raul Sousa.

“A gestão escolar é uma estratégia organizadora e mobilizadora que busca promover mudanças e desenvolvimento nos processos educacionais, visando a formação e aprendizagem dos alunos.”

Heloísa Luck (2014)

RESUMO

SILVA, Raul Sousa. **GESTÃO DEMOCRÁTICA NO MARANHÃO: UMA ANÁLISE DO CADERNO DE ORIENTAÇÕES PEDAGÓGICAS DO PROGRAMA ESCOLA DIGNA**

Linha de Pesquisa: Linguagens, Práticas Pedagógicas e Tecnologias na Educação.

A gestão democrática é um princípio constitucional e educacional assegurado por dispositivos legais como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e o Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014). No Maranhão, o Programa Escola Digna se apresenta como uma política pública voltada ao fortalecimento da gestão democrática nas escolas públicas estaduais. Esta dissertação tem como objetivo analisar o Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna, a fim de identificar e problematizar os elementos da gestão democrática presentes no documento. A pesquisa, de abordagem qualitativa, fundamenta-se em levantamento bibliográfico, construção do estado da arte e análise documental. Os resultados apontam que o Caderno propõe diretrizes e ações voltadas à participação da comunidade escolar, à valorização da gestão colegiada e ao incentivo à formação continuada dos profissionais da educação. Apesar dos avanços, também são observadas limitações quanto à efetivação prática das diretrizes propostas. Como produto educacional, desenvolveu-se uma coletânea de guias práticos que visam contribuir com a implementação de práticas democráticas nas escolas públicas do estado.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Gestão Democrática. Escola Digna. Políticas Educacionais. Maranhão.

ABSTRACT

SILVA, Raul Sousa. **DEMOCRATIC MANAGEMENT IN MARANHÃO: AN ANALYSIS OF THE PEDAGOGICAL GUIDELINES BOOKLET OF THE ESCOLA DIGNA PROGRAM**

Line of Research: Languages, Pedagogical Practices and Technologies in Education.

Democratic management is a constitutional and educational principle ensured by legal provisions such as the 1988 Federal Constitution, the Law of Guidelines and Bases of National Education (Law No. 9.394/1996), and the National Education Plan (Law No. 13.005/2014). In Maranhão, the Escola Digna Program is a public policy aimed at strengthening democratic management in state public schools. This dissertation aims to analyze the Pedagogical Guidelines Booklet of the Escola Digna Program in order to identify and discuss the democratic management elements present in the document. The research adopts a qualitative approach, based on a bibliographic survey, a state-of-the-art review, and document analysis. The results indicate that the booklet proposes guidelines and actions aimed at encouraging school community participation, valuing collective school leadership, and promoting continuous training for education professionals. Despite its advances, limitations are observed in the practical implementation of the proposed guidelines. As an educational product, a collection of practical guides was developed to support the implementation of democratic practices in public schools in the state.

Keywords: School Management. Democratic Management. Escola Digna. Educational Policies. Maranhão.

LISTA DE ABREVIATURAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCIm	Centro de Ciências De Imperatriz
CEI	Centro de Educação Infantil
CM	Conselho Mirim
CP	Coordenador Pedagógico
DpV	Direção por Valores
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
OP	Orçamento Participativo
ORT	Organização Racional do Trabalho
PAE	Plano de Ação Educacional
PEE	Plano Estadual de Educação
PEI	Programa Ensino Integral
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGEPE	Programa de Pós-Graduação em Educação e Práticas Educativas
PPGP	Programa de pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROGED	Programa de Formação Continuada de Gestores da Educação Infantil e Fundamental
SEDUC	Secretaria de Educação do Estado do Maranhão
SME	Secretaria Municipal de Educação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO	
1. INTRODUÇÃO	12
2. ESTADO DA ARTE SOBRE A PRODUÇÃO ACADÊMICA DE GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL (2018-2022)	22
2.1 Percurso Metodológico e Levantamento das Produções	23
2.2 Análise das Produções Seleccionadas	25
2.3 Principais Correntes de Gestão Escolar Identificadas nas Produções	33
2.4 Pensando com as Produções: O que as Análises nos Permitem Problematicar em Nossa Pesquisa	36
3. ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO NA EDUCAÇÃO: CONCEPÇÕES, FUNDAMENTOS E SUAS INTERSECÇÕES	39
3.1 Ideias Precursoras da Gestão Escolar	39
3.2 Gestão em Diferentes Dimensões	45
3.3 Administração e Gestão Escolar no Contexto Educacional Brasileiro	50
3.4 Gestão Escolar e Melhoria da Qualidade do Ensino	52
4. GESTÃO ESCOLAR NO MARANHÃO: A GESTÃO DEMOCRÁTICA A PARTIR DO CADERNO DE ORIENTAÇÕES PEDAGÓGICAS DO PROGRAMA ESCOLA DIGNA?	62
4.1 A Política Pública do Programa Escola Digna	63
4.2 A Organização e Estruturação do Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna	65
4.3 O Caderno de Orientações e suas Representações da Gestão Democrática no Maranhão	68
4.3.1 Dimensão Pedagógica.....	71
4.3.2 Dimensão Administrativa.....	74
4.3.3 Dimensão Institucional e Financeira.....	75
4.4 O Produto Educacional da Pesquisa	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	85
ANEXOS	91
ANEXO 01 CADERNO DE ORIENTAÇÕES PED. ESCOLA DIGNA	92

INTRODUÇÃO

A construção de uma escola pública de qualidade socialmente referenciada passa, necessariamente, pela adoção de práticas de gestão comprometidas com a equidade, a participação e a valorização dos sujeitos que integram a comunidade escolar. Entre os fundamentos que orientam essa perspectiva, a gestão democrática desponta como um princípio essencial, capaz de romper com modelos autoritários e excludentes historicamente presentes na organização educacional brasileira. Ao incorporar a participação ativa de estudantes, docentes, famílias e demais segmentos escolares nos processos decisórios, esse modelo de gestão amplia as possibilidades de uma educação mais dialógica, inclusiva e comprometida com a transformação social.

A consolidação da gestão democrática nas escolas públicas, no entanto, não se dá de forma espontânea. Ela resulta de um processo histórico e político que envolve disputas, avanços legais e desafios concretos de implementação. A presença desse princípio em marcos legais como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 é reflexo de uma luta coletiva por uma educação orientada pelos valores da democracia participativa. Nesse cenário, compreender os dispositivos legais que sustentam essa concepção torna-se fundamental para refletir sobre seus desdobramentos na prática educacional.

Inicia-se, então, este texto com o Art. 14 da LDB, que dispõe sobre a gestão democrática como um dos elementos primordiais para os processos educativos formais no país, sendo, portanto, também considerada um preceito constitucional:

Art. 14. 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 da escola;
II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996).

Nesse sentido, é necessário demarcar o movimento de construção para que o documento regulador da educação brasileira pudesse ofertar essa redação, e assim permitir que estabelecimentos de ensino possam orientar-se mediante ele. Algo que a Constituição Federal de 1988 já sinalizava, e posteriormente foi explicitado de forma mais direta na LDB.

Esse artigo indica que a gestão democrática deve ser um princípio adotado por todas as redes de ensino e estabelecimentos públicos da educação básica, de forma que os profissionais da educação, estudantes e família, que compõe a comunidade escolar participem ativamente

das tomadas de decisões, escolhas e administrações dos estabelecimentos de ensino de forma a proporcionar uma educação mais democrática que possa escutar as mais diversas demandas vindas das suas realidades e contextos específicos. Conforme Gadotti (2014, p. 1, destaques do original):

A gestão democrática não é só um princípio pedagógico. É também um preceito constitucional. O parágrafo único do artigo primeiro da Constituição Federal de 1988 estabelece como cláusula pétrea que “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente”, consagrando uma nova ordem jurídica e política no país com base em dois pilares: a democracia representativa (indireta) e a democracia participativa (direta), entendendo a participação social e popular como princípio inerente à democracia.

A Gestão Democrática, prevista na legislação brasileira, ocupa papel central na construção de uma educação pública de qualidade, pautada na equidade e na participação. Paro (2017), em diálogo com Gadotti (2014), destaca que a gestão democrática se concretiza por meio de uma lógica de co-responsabilidade e cooperação, envolvendo toda a comunidade escolar nos processos decisórios. Essa participação coletiva contribui para uma administração mais inclusiva e comprometida com os princípios de justiça social e qualidade educacional.

No contexto educacional, especialmente em realidades regionais, a Gestão Escolar assume relevância estratégica, já que a melhoria da qualidade do ensino depende, em grande medida, da adoção de práticas administrativas coerentes com os desafios contemporâneos. Para Libâneo (2013, p. 17), a gestão diz respeito aos “processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar”, sendo, portanto, um processo que articula dimensões técnicas e administrativas com vistas ao alcance dos objetivos educacionais.

Apesar dos avanços conceituais, o modelo de gestão predominante nas escolas brasileiras ainda carrega fortes traços de centralização. Como observa Paro (2017), a estrutura atual tende a concentrar o poder nas mãos da direção escolar, deixando pouco espaço para a participação efetiva de outros sujeitos da comunidade educativa. Esse formato limita o potencial democrático da escola, uma vez que decisões importantes muitas vezes desconsideram as diferentes vozes que compõem o cotidiano escolar.

É a partir dessas inquietações que se estrutura o problema investigado nesta dissertação. A escolha do tema está profundamente relacionada com a trajetória pessoal e profissional do pesquisador, marcada por sua atuação no setor privado e sua posterior inserção na docência no ensino superior. Ambas experiências contribuíram para a formação de um olhar crítico e investigativo sobre os modos de organização e gestão da educação básica no Maranhão.

Ao longo de treze anos de trabalho em empresas privadas, o pesquisador vivenciou rotinas de gestão, processos decisórios e práticas de liderança, desenvolvendo uma postura voltada para a eficiência e a inovação. Essa bagagem, longe de ser incompatível com o universo educacional, despertou o interesse em compreender como esses princípios poderiam dialogar com os desafios da gestão escolar pública.

Na docência do ensino superior, também em instituição privada, novas questões surgiram a partir do contato com alunos e colegas. Conversas sobre o funcionamento das escolas, os entraves da gestão educacional e a ausência de espaços participativos suscitaram reflexões mais profundas sobre os rumos da educação. Foi nesse ambiente que nasceu o desejo de desenvolver uma pesquisa voltada para a realidade das escolas públicas maranhenses, aliando o conhecimento técnico da gestão à vivência acadêmica e pedagógica.

Compreender os diferentes pontos de vista presentes no ambiente escolar é condição indispensável para o exercício de uma liderança democrática. Sem essa escuta ativa, torna-se inviável construir relações participativas e promover o envolvimento genuíno dos sujeitos escolares. A interação entre gestores e estudantes pode se dar em espaços como o planejamento de atividades extracurriculares e a atuação em grêmios estudantis — ainda que, em muitas escolas, a ausência dessas organizações enfraqueça esse canal de diálogo e o protagonismo juvenil. Nesse sentido, Carvalho (2003) enfatiza que:

Compreender que o aluno é um ser em formação e que ajudá-lo a completar essa formação é justamente o trabalho do educador. Se eu sei que ele não sabe, é que meu trabalho é promover seu aprendizado, vai ser completamente, como agir em relação a ele. Compreender os alunos significa saber ser um intermediário entre eles e o professor. Muitas vezes a relação de sala de aula já está tão desgastada pelo cotidiano que um não escuta mais o outro, entrando aí o diretor como alguém que pode compreender as duas partes, pensar modos de restabelecer a comunicação.

Carvalho (2003) enfatiza que compreender o aluno significa atuar como intermediário entre ele e o professor, especialmente quando a rotina da sala de aula desgasta a comunicação. O autor afirma: “compreender que o aluno é um ser em formação e que ajudá-lo a completar essa formação é justamente o trabalho do educador. Se eu sei que ele não sabe, é que meu trabalho é promover seu aprendizado, vai ser completamente, como agir em relação a ele” (CARVALHO, 2003, p. 92). Nessa perspectiva, o gestor escolar é convocado a assumir uma postura de mediação, capaz de restabelecer o diálogo entre os sujeitos e contribuir para um ambiente mais propício ao aprendizado.

O exercício da liderança, nesse contexto, está diretamente relacionado à forma como o gestor compreende seu papel na escola e se posiciona diante das experiências dos alunos. A escuta atenta e a consideração das vivências discentes são elementos fundamentais para a construção de uma gestão democrática. A maneira como o gestor conduz as interações com os estudantes influencia sua permanência e motivação no espaço escolar, exigindo uma atuação comprometida com o diálogo e com a promoção de vínculos significativos.

Estabelecer o diálogo frequente e estimular a participação de todas as partes interessadas no aprimoramento da educação básica faz parte das atividades a serem desenvolvidas pelos gestores escolares, utilizando os mecanismos, recursos e ferramentas que propiciem uma Gestão Escolar mais colaborativa e interdisciplinar, com o envolvimento da comunidade.

Nesse sentido, essa dissertação de Mestrado está vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Formação Docente e Práticas Educativas (PPGEPE) da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Centro de Ciências de Imperatriz (CCIm), na linha de pesquisa Linguagens, Práticas Pedagógicas e Tecnologias na Educação. Nesse movimento, é um trabalho que se situa a partir dos estudos de políticas públicas educacionais, refletindo sobre os impactos e as influências das mesmas no desenvolvimento de uma educação pautada em processos de inclusão, acesso e permanência digna e de qualidade para todos, a partir do princípio da gestão democrática.

Apesar dos avanços legais e normativos que asseguram a gestão democrática como princípio fundamental da educação pública no Brasil, sua efetivação nas escolas ainda enfrenta inúmeros desafios. No Maranhão, o Programa Escola Digna apresenta-se como uma política educacional do Estado, e seu Caderno de Orientações Pedagógicas, é um instrumento normativo que orienta as práticas de gestão no interior das escolas. Dentro desse contexto, elencamos como questão orientadora da pesquisa: **De que maneira os princípios da gestão democrática estão expressos no Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna e quais são os seus limites e potencialidades para a efetivação da participação no contexto das escolas públicas estaduais do Maranhão?**

A partir dos desdobramentos dessa questão e com intuito de traçar caminhos possíveis e aproximações para o entendimento da mesma, definimos como objetivo geral:

Analisar o Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna, com o objetivo de identificar e problematizar os elementos e características da gestão democrática presentes no documento, no contexto das escolas públicas do Maranhão. Como objetivos específicos, trazemos os seguintes:

1. Realizar um levantamento bibliográfico sobre a produção acadêmica referente à gestão escolar nos últimos cinco anos, com ênfase nas principais abordagens teóricas e nas contribuições relativas à gestão democrática da educação.
2. Analisar os fundamentos e concepções da administração educacional, com destaque para a gestão democrática, buscando compreender suas interfaces com a organização e funcionamento das escolas públicas.
3. Interpretar criticamente as orientações, propostas e diretrizes presentes no Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna, à luz das concepções de gestão democrática e das normativas educacionais vigentes.

Consoante a isso, iremos realizar um trabalho de análise a partir do "Caderno de Orientações Pedagógicas" do programa "Escola Digna" da Secretaria de Educação do Estado do Maranhão (SEDUC), como forma de investigação sobre as características da gestão democrática que estão preconizadas no referido documento. Com isso, o programa Escola Digna

Constitui-se como a macropolítica de educação da Secretaria de Estado da Educação (Seduc) e busca promover ações voltadas para a qualificação e formação continuada dos profissionais da educação, para a ampliação da gestão democrática das secretarias municipais e das escolas, garantindo aos profissionais, estudantes e comunidade o direito de participação ativa no processo educativo e para o estabelecimento de um Pacto de colaboração com os municípios, visando que todas as crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos possam ter, em todas as escolas maranhenses, sejam elas da Rede Estadual ou Municipal, o direito fundamental a uma escola de qualidade (Maranhão, s.d., on-line).

Pautado na LDB e na Constituição Federal, fica claro os objetivos do programa, e pode ser caracterizado como uma política educacional, uma vez que seus objetivos estão alinhados aos princípios da Gestão Democrática, e da busca pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento dos processos educacionais, visando a construção de políticas públicas a nível estadual e municipal que fomentem a criação, manutenção e desenvolvimento de escolas de qualidade que sejam pautadas na participação ativa da comunidade escolar no processo educativo e gestor.

A política do Escola Digna possui dois campos de ações centrais: o Regime de Cooperação, que consiste nos subsídios para formação, pessoal e qualificação para e entre os municípios com o estado, para elaboração e implementação de novas orientações curriculares, visando a formação dos docentes das redes municipais públicas, e a ação estratégica Pacto pela Aprendizagem, focada na melhoria dos indicadores educacionais e na busca pela concretização das metas dos Planos de Educação.

Em relação ao Pacto, podemos apontar algo interessante para nosso estudo, sendo uma das ações do biênio 2019/2022, a formação de professores e apoio à implementação da gestão democrática. Ou seja, o governo estadual dando suporte com formações e suporte técnico, para que as escolas municipais consigam de maneira efetiva implementar a política da gestão democrática. Nesse sentido, uma das ações é a disponibilização de formações e de materiais pedagógicos e instrucionais, tais como o Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna para suporte nesses processos.

Dessa forma, e com todas as colocações e inquietações elencadas anteriormente, é que justificamos a escolha do referido Caderno para realizar esse diálogo, de forma a contribuir nas pesquisas e acrescentar de alguma forma nos campos de estudos através dessa experiência, em que a análise desse documento de referência, pode nos possibilitar conhecer em certa medida as ideias que norteiam essa política implementada em todo o estado. Esse programa desempenha um papel fundamental nesse contexto, pois fornece diretrizes e orientações para a gestão das escolas, impactando diretamente a experiência de ensino e aprendizagem dos milhares de estudantes maranhenses.

O conteúdo presente no caderno orientativo tem o potencial de influenciar diretamente a prática educacional nas escolas do Maranhão. Ao examinar as orientações presentes no caderno é possível identificar como as políticas e estratégias de gestão escolar são implementadas e quais os parâmetros e orientações sugeridas nos mesmos.

Sobre esse aspecto, a presente pesquisa pode fornecer provocações valiosas sobre o progresso e os desafios enfrentados pelo sistema educacional do Maranhão. Isso pode ser usado para orientar futuras melhorias no programa "Escola Digna" e em outras políticas educacionais, visando o aperfeiçoamento da educação de qualidade, na qual os resultados desta pesquisa têm o potencial de beneficiar não apenas o sistema educacional do Maranhão, mas também a comunidade acadêmica, fornecendo informações relevantes para futuras investigações sobre gestão escolar e políticas educacionais.

Para efetivação de tal pesquisa, nos filiamos ao campo dos estudos qualitativos para investigar de maneira subjetiva e crítica esses processos. Sobre esses tipos de pesquisa Godoy (1995, p. 21) destaca:

A pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Algumas características básicas identificam os estudos denominados “qualitativos”. Segundo esta perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser

analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar" o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno. Partindo de questões amplas que vão se aclarando no decorrer da investigação, o estudo qualitativo pode, no entanto, ser conduzido através de diferentes caminhos.

As pesquisas de abordagem qualitativa possibilitam uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos sociais e culturais, a partir da análise subjetiva de aspectos como sentidos, experiências e relações. Para tanto, utilizam diferentes procedimentos metodológicos, como entrevistas, observações e análise de documentos, permitindo ao pesquisador construir estratégias próprias para a produção ou coleta de dados. No presente estudo, opta-se por essa perspectiva metodológica por permitir uma análise crítica e sensível das informações levantadas, respeitando a complexidade dos contextos investigados.

Nessa ótica, nossa investigação parte da ideia da pesquisa documental filiada aos estudos qualitativos, que segundo Godoy (1995, p. 21) “o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ ou interpretações complementares” constituem a pesquisa documental, permitindo então problematizar e investigar a partir de fontes não exploradas, ou que se já foram, podem ser revistas de outras formas e a partir de outras perspectivas.

Entretanto, é importante frisar também que “muitos dos documentos por ela utilizados não foram produzidos com o propósito de fornecer informações com vistas à investigação social, o que possibilita vários tipos de vieses” (Godoy, 1995, p. 22), o que exige do pesquisador um trabalho artesanal de análise e diálogo com outros trabalhos e autores que pesquisaram ou pesquisam sobre tais assuntos, de forma a possibilitar esse movimento crítico da pesquisa.

Sobre esse aspecto então, foi necessário realizar um levantamento a partir do estado da arte, que considerou um recorte temporal dos últimos cinco anos frente ao que se tem estudado em torno da gestão escolar. Sobre o levantamento pelo estado da arte, Ferreira (2002) aponta que consiste em um

desafio de mapear e de discutir uma certa produção acadêmica em diferentes campos do conhecimento, tentando responder que aspectos e dimensões vêm sendo destacados e privilegiados em diferentes épocas e lugares, de que formas e em que condições têm sido produzidas certas dissertações de mestrado, teses de doutorado, publicações em periódicos e comunicações em anais de congressos e de seminários.

Por esse motivo, é de extrema relevância e importância como primeiro passo para a produção e a pesquisa, pois possibilita conhecer e vislumbrar o que já se tem produzido nos campos de conhecimento acerca da temática, e quais outros elementos podemos acrescentar, ou quais outras perguntas podemos realizar para produzir pesquisas com caráter inovador e crítico.

Nosso segundo movimento foi o de realizar uma revisão bibliográfica, onde foram elencadas as principais concepções e fundamentos da administração, e em seguida verificando-se as possíveis correlações com a gestão escolar. A revisão bibliográfica não se limita apenas à coleta de citações e resumos de estudos anteriores, mas envolve uma análise crítica desses materiais, como observa Fonseca (2002, p. 32)

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

O levantamento bibliográfico, posterior ao Estado da Arte, permite analisar através de teóricos e autores como alguns conceitos são discutidos e problematizados nas pesquisas, de forma que possamos comparar com os achados anteriores, e assim formular novas e outras formas de investigação para nossa pesquisa. Com esse movimento, a análise documental se torna mais efetiva e potente, ao conseguirmos realizá-la dialogando e comparando com as pesquisas já levantadas anteriormente, através de uma leitura crítica e produzindo uma categorização das informações presentes no caderno, identificando concepções, práticas e políticas educacionais relacionadas à gestão escolar em especial a gestão democrática.

É oportuno também ressaltar que essa dissertação está sendo desenvolvida no âmbito de um programa profissional. A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) estabelece que além das dissertações ou teses, os estudantes dos programas profissionais devem desenvolver um produto que seja gerado a partir da pesquisa e possa ter retorno de maneira mais acessível para a comunidade acadêmica e não-acadêmica.

O produto educacional pode ser e ter diversas formas, utilidades, ou até mesmo ser ações desenvolvidas durante e posteriormente a pesquisa. Nesse sentido, para nossa produção, optamos por desenvolver uma Coletânea com Guias Práticos com sugestões de ações e espaços aos quais a comunidade escolar pode acessar e participar nas escolas para desenvolver de maneira mais participativa e ativa uma gestão democrática. Libâneo (2018) indica que:

Um guia prático é um documento que fornece orientações claras e aplicáveis para a implementação de ações específicas em determinado contexto. No ambiente escolar, ele serve como uma ferramenta de apoio, oferecendo sugestões de atividades, métodos e espaços que facilitam a participação de todos os membros da comunidade escolar na gestão democrática. Esses guias são elaborados com o objetivo de promover a autonomia, o engajamento e a responsabilidade coletiva, princípios fundamentais na construção de uma educação emancipadora.

Ainda conforme o autor, a escolha por uma coletânea de guias como produto educacional justifica-se por sua funcionalidade, alcance e facilidade de uso. Trata-se de uma ferramenta eficaz na difusão do conhecimento acadêmico, ao traduzi-lo em propostas acessíveis e aplicáveis no cotidiano escolar. A apresentação completa do produto será realizada na seção final deste trabalho.

Para garantir a clareza e a fluidez da leitura, esta dissertação está organizada em quatro capítulos. O primeiro capítulo corresponde à introdução, onde são apresentados o contexto da pesquisa, a delimitação do problema, os objetivos, a justificativa do estudo, a abordagem metodológica adotada e a estrutura geral do trabalho.

O segundo capítulo apresenta o Estado da Arte sobre a produção acadêmica referente à gestão escolar no Brasil no quinquênio de 2018 a 2022. A seção explora as principais correntes teóricas identificadas nas dissertações selecionadas e os desafios enfrentados na implementação da gestão democrática nas escolas. Essa revisão permite mapear tendências, identificar lacunas e construir um referencial crítico que serve de suporte à análise realizada nos capítulos seguintes.

No terceiro capítulo, são discutidas as concepções e fundamentos da administração e da gestão no campo educacional. A partir de uma abordagem teórico-conceitual, o capítulo examina as diferentes correntes administrativas e suas intersecções com a prática da gestão escolar, com ênfase na gestão democrática. Além disso, analisa o papel de sujeitos estratégicos da escola, como o gestor escolar e o coordenador pedagógico, destacando a importância da formação e do exercício da liderança na promoção de práticas participativas.

Por fim, o quarto capítulo concentra-se na análise do Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna, documento elaborado pela Secretaria de Estado da Educação do Maranhão. A seção busca identificar em que medida os princípios da gestão democrática estão expressos nesse material, destacando suas potencialidades e limitações no contexto das escolas públicas estaduais. Como produto da pesquisa, é apresentada uma coletânea de guias práticos voltados para a comunidade escolar, com sugestões de ações e estratégias para o fortalecimento da gestão democrática nas unidades de ensino.

02. ESTADO DA ARTE SOBRE A PRODUÇÃO ACADÊMICA DE GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL (2018-2022)

O panorama da gestão escolar no Brasil tem sido objeto de considerável atenção e pesquisa ao longo dos anos, refletindo uma preocupação constante em aprimorar as práticas educacionais e atender às demandas em constante evolução da sociedade. Nesse cenário, a recorrência de pesquisas sobre as correntes de gestão escolar reflete a constante busca por compreender e aprimorar as práticas administrativas nas instituições educacionais. Este interesse persistente pode ser atribuído à dinâmica de evolução, vez que o campo da educação está em constante transformação; desafios contemporâneos como inclusão, diversidade, tecnologia na educação; e mudança na legislação e nas políticas educacionais.

Além disso, a gestão escolar desempenha um papel fundamental na implementação das metas do Plano Nacional de Educação (PNE)¹ [2014-2024], especialmente no que diz respeito à Meta 19², que se concentra na formação continuada de professores. Diferentes tipos de gestão escolar influenciam diretamente a maneira como as escolas abordam e implementam estratégias para alcançar essa meta específica.

Nesse contexto, apresentamos essa seção que se desenvolveu na modalidade de pesquisa Estado da Arte. Para melhor compreensão, destacamos que o Estado da Arte, de acordo com Romanowski e Ens (2006, p. 39):

[...] podem significar uma contribuição importante na constituição do campo teórico de uma área de conhecimento, pois procuram identificar os aportes significativos da construção da teoria e prática pedagógica, apontar as restrições sobre o campo em que se move a pesquisa, as suas lacunas de disseminação, identificar experiências inovadoras investigadas que apontem alternativas de solução para os problemas da prática e reconhecer as contribuições da pesquisa na constituição de propostas na área focalizada.

Esse tipo de trabalho então, nos ajuda a conhecer o que já vem se pesquisando na área, e quais os achados e descobertas que tais produções já identificaram, permitindo para que nosso trabalho não somente possa buscar outros elementos, como também dialogar através das discussões com tais pesquisas, de modo a fomentar ainda mais a discussão.

¹ Lei 14.934, de 20 de julho de 2024. Prorroga a vigência do Plano Nacional de Educação (PNE) até 2025 e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2020-2024/2024/lei/L14934.htm. Acesso em:

² Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. Vide estratégias em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm.

O presente Estado da Arte concentra-se na análise das principais correntes sobre gestão escolar no Brasil como forma de compreender os caminhos que moldaram o atual cenário da gestão educacional, incluindo seus desafios e perspectivas, e construir um aporte teórico que revelasse os estudos sobre tal temática por meio do levantamento e análise das teses e dissertações que a tiveram como objeto. A importância de construir um aporte teórico se dá por estes “possibilitarem uma visão geral do que vem sendo produzido na área e uma ordenação que permite aos interessados perceberem a evolução das pesquisas na área, bem como suas características e foco, além de identificar as lacunas ainda existentes” (Romanowski; Ens, 2006, p. 41).

Para viabilizar isso, nesse trabalho nos propusemos a elaborar um Estado da Arte sobre as principais correntes de gestão escolar no Brasil através da análise da produção acadêmica no quinquênio de 2018 a 2022³. O objetivo é analisar criticamente as correntes que têm orientado a gestão escolar nesse período, explorando tendências, desafios e perspectivas que influenciaram o cenário educacional brasileiro recente. Este recorte temporal permitiu uma análise contextualizada das transformações e desafios enfrentados pela gestão escolar no Brasil, possibilitando a compreensão da dinâmica educacional.

A metodologia escolhida e o levantamento das produções constituem elementos cruciais para a configuração do Estado da Arte. Esses aspectos possibilitam uma análise metódica das correntes de gestão escolar, mediante a avaliação de dissertações produzidas no período de cinco anos mencionado. Essa abordagem proporcionou uma compreensão mais abrangente e aprofundada das tendências e dinâmicas presentes na produção acadêmica recente sobre gestão escolar.

2.1 Percorso metodológico e levantamento das produções

Dada a natureza da pesquisa do tipo Estado da Arte, caracterizada como uma revisão de literatura com foco na sistematização de conhecimentos já produzidos, optou-se metodologicamente pela abordagem bibliográfica, com orientação qualitativa e análise de caráter exploratório. A investigação teve como fonte de dados o Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, sendo conduzida com base em critérios definidos previamente. Ao final

³ Esse recorte foi escolhido tendo em vista o período de escrita dessa seção do trabalho, e da necessidade de estabelecer um recorte temporal para delimitação, sendo 05 anos um prazo pensado por nós como adequado para os objetivos que nos propusemos.

do processo de seleção, treze produções foram identificadas como pertinentes à temática e analisadas, conforme detalhamento apresentado no Quadro 01.

Iniciamos o levantamento da base de dados com o descritor “gestão escolar”, que retornou sete mil quinhentos e oitenta e quatro produções. Para refinar as buscas e selecionar as produções aplicamos os seguintes critérios: 1) apenas teses e dissertações; 2) recorte temporal, pesquisas realizadas no quinquênio 2018-2022; 3) área de conhecimento: Educação; 4) área de concentração e nome do programa: os relacionados à Educação e Gestão Escolar; 5) estudos que tratem especificamente da gestão escolar, em especial os tipos de gestão escolar.

Como destacado, a primeira pesquisa teve como descritor o termo “gestão escolar” e apresentou sete mil quinhentos e oitenta e quatro produções. Buscando refinar a pesquisa, foram aplicados os quatro primeiros critérios acima descritos, e então obtivemos como resultado quatrocentos e quarenta e quatro produções. Após isso, aplicamos o critério cinco através da análise de cada um dos títulos das produções, assim, foram selecionadas treze dissertações⁴.

Quadro 01: Lista de produções selecionadas sobre Gestão Escolar (2018-2022).

Ordem	Tipo	Título	Autor	Ano
1	Dissertação	Expectativas sobre a gestão escolar participativa: o caso da Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabela José Pinto Quezado	João Paulo de Sousa Pio	2020
2	Dissertação	A gestão democrática: um olhar além da implantação do conselho escolar	Dalva Elisabete Depizol Castilho	2021
3	Dissertação	(Re)articulação do planejamento estratégico e a gestão participativa no contexto escolar	Fernando Cunha Trindade	2021
4	Dissertação	A gestão democrática na escola municipal: o conselho escolar em questão	Ana Lucia Silva Vargas	2018
5	Dissertação	Gestão democrática na escola pública paulista: possibilidades e desafios no seu processo de construção	Maria Aparecida Nobre Santana	2020
6	Dissertação	Perspectivas de democratização da gestão educacional e escolar em Quevedos/RS	Marília do Nascimento Moraes	2022
7	Dissertação	Desafios e propostas para a implementação de uma gestão democrática dos recursos	François Martinz Acacio	2019

⁴ Destacamos que a seleção somente de dissertações se justifica pelo nível de produção deste presente trabalho no mesmo âmbito e nível da pós-graduação.

		financeiros em uma escola estadual do município de Pentecoste – CE		
8	Dissertação	Gestão escolar democrática e o conselho mirim: participação infantil e a aprendizagem política	Liliane Silva Costa	2020
9	Dissertação	Desafios e possibilidades da gestão participativa em escolas privadas de ensino básico	Camila Cupes Biazetto	2019
10	Dissertação	Gestão democrática em um CEI - centro de educação infantil da cidade de São Paulo	Marcia Curti de Mello	2019
11	Dissertação	Gestão democrática e formas de provimento do cargo de diretor nas escolas do grande ABC Paulista: entre pressupostos e práticas	Mercia Leiza Maia Biffi	2020
12	Dissertação	Gestão democrática e eleição de gestores em escolas de educação infantil: estudo de caso na rede municipal de Santa Maria/RS	Gilsilene Rony Pereira Alves	2018
13	Dissertação	Gestão democrática e infância: o orçamento participativo criança em Santo André	Karla Grazielle Garcia Casanova	2021

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Após o levantamento e coleta das obras, passamos à análise dos resumos, objetivando identificar as principais informações, como tema, local da pesquisa, problema, objetivo, procedimentos e resultados.

2.2 Análise das produções selecionadas

A primeira dissertação que analisamos foi a dissertação intitulada "Expectativas sobre a Gestão Escolar Participativa: O Caso da Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabela José Pinto Quezado", de autoria de João Paulo de Sousa Pio, foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF).

A pesquisa centra-se na análise da gestão democrática e participativa na Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabela José Pinto Quezado, com um foco particular no contexto da participação, especialmente através do Conselho Escolar. O cerne da investigação reside na pergunta central: "As expectativas depositadas sobre a gestão democrático-participativa condizem com a realidade na Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabela José Pinto Quezado?".

O objetivo geral da dissertação foi analisar as expectativas em torno da gestão democrática na escola em questão e propor ações para abordar os problemas identificados. Os objetivos específicos incluíram a descrição da gestão democrático-participativa na escola, especialmente no que diz respeito ao Conselho Escolar; a análise das expectativas de atuação desse conselho; e a proposição de ações para ampliar a participação dos pais na vida escolar, bem como a criação de um protocolo de funcionamento para o Conselho Escolar, visando promover uma gestão democrático-participativa mais eficaz.

A dissertação evidenciou que, após a redemocratização brasileira na década de 1980, emergiu um desejo de ampliar os princípios democráticos para diferentes esferas da sociedade, incluindo o ambiente escolar. Contudo, a pesquisa revelou que as elevadas expectativas em torno da gestão participativa, impulsionadas pela legislação vigente, enfrentam desafios significativos na prática cotidiana, especialmente na Escola Tabelaio José Pinto Quezado e no funcionamento de seu Conselho Escolar. Conforme destaca o autor, “entretanto, no cotidiano escolar, a gestão democrática e autônoma tem sido um grande desafio, que é o caso da referida escola, em especial do seu Conselho Escolar” (Sousa Pio, 2020, p. 05).

A segunda produção analisada é a dissertação intitulada "A Gestão Democrática: Um Olhar Além da Implantação do Conselho Escolar", de autoria de Dalva Elisabete Depizol Castilho, foi desenvolvida no ano de 2021. O estudo propôs-se a analisar a atuação do Conselho Escolar em uma Unidade Escolar na Rede de Educação de Santo André, indo além da mera implementação burocrática desse órgão. O estudo surgiu com o intuito de compreender como o gestor poderia ir além do funcionamento rotineiro dos Conselhos Escolares, buscando estimular e conduzir processos democráticos mais abrangentes.

Os resultados indicaram que as mudanças promovidas foram reconhecidas positivamente por alguns professores-conselheiros, destacando melhorias na interação entre os conselheiros. A pesquisa revelou que a interação mais efetiva era fundamental para garantir a disseminação das decisões tomadas e promover reflexões sobre as necessidades da escola.

Além disso, o estudo culminou na elaboração de um produto no formato de e-book, oferecendo contribuições para inspirar equipes gestoras na busca por um Conselho Escolar mais efetivo, com ressonância em toda a comunidade escolar.

A terceira produção analisada é a dissertação de Fernando Cunha Trindade, na Universidade Federal de Santa Maria, defendida em 2021 com o título “(Re)articulação do Planejamento Estratégico e a Gestão Participativa no Contexto Escolar”. O estudo concentrou-se na temática do Planejamento Estratégico na Gestão Escolar, com o objetivo de compreender

os desafios e as possibilidades relacionados à rearticulação desse planejamento como dinamizador da gestão participativa em uma escola pública de Santa Maria, Rio Grande do Sul.

Os resultados indicaram uma integração efetiva entre a equipe diretiva, a formação continuada dos docentes e a participação das organizações (Conselho Escolar e Círculo de Pais e Mestres) nas instâncias pedagógica, administrativa e financeira. No entanto, observou-se uma baixa participação da comunidade, dos funcionários e até mesmo dos professores em determinados aspectos relacionados à gestão e ao Projeto Político Pedagógico (PPP).

O autor destaca de maneira clara:

Na escola investigada, há uma efetiva integração (horizontalidade) entre a equipe diretiva, a formação continuada dos docentes mesmo com determinações expressas da mantenedora, a participação das organizações (Conselho Escolar e Círculo de Pais e Mestres) nas instâncias pedagógica, administrativa e financeira, porém constata-se uma baixa participação da comunidade, dos funcionários e até mesmo dos professores em determinados aspectos relacionados à gestão e ao PPP (Trindade, 2021, p. 07).

A pesquisa foi concluída com a expectativa de contribuir para construir caminhos qualitativos de participação dos gestores educacionais nos espaços pedagógicos da escola, visando qualificar e legitimar o planejamento estratégico escolar necessário para atingir os objetivos propostos com a comunidade envolvida.

Seguindo, a quarta produção analisada é intitulada como “A Gestão Democrática na Escola Municipal: O Conselho Escolar em Questão”, dissertação Ana Lúcia Silva Vargas, defendida em 2018 na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). O estudo concentrou-se nos espaços de democracia no Sistema Municipal de Educação, com o Conselho Escolar das escolas públicas municipais em Alegrete sendo o foco de pesquisa.

O problema central que norteou a investigação foi: "Quais os limites e possibilidades de concretização de uma democracia participativa nos Conselhos Escolares como espaços públicos de representatividade social na gestão escolar?" O objetivo geral foi analisar os Conselhos Escolares em escolas municipais de Alegrete como espaços de democracia e participação no Sistema Municipal de Educação, explorando suas concepções e ações.

Importante destacar que o método de pesquisa adotado foi o Estudo de Caso, uma abordagem qualitativa. A coleta de dados incluiu Pesquisa Documental e Questionários. Além disso, foi aplicado um projeto de intervenção na escola municipal, denominada Escola A, onde foi realizado um Grupo Focal e desenvolvido um curso de formação para a comunidade escolar.

Os resultados destacaram o desafio de conquistar maior efetividade na participação e co-responsabilização dos membros dos Conselhos Escolares numa perspectiva democrática.

Isso implicou na necessidade de buscar os interesses dos diversos segmentos envolvidos, promovendo maior transparência e legitimidade nas decisões tomadas. Evidenciaram, ainda

[...] que o grande desafio é conquistar maior efetividade na participação e corresponsabilização dos participantes dos Conselhos Escolares em uma perspectiva democrática, o que implica na busca dos interesses dos diversos segmentos envolvidos e maior transparência e legitimidade nas decisões tomadas, contribuindo para a formação de todos numa perspectiva cidadã, em espaços de democracia na comunidade escolar (Vargas, 2018, p. 13).

Prosseguindo, passamos à análise da quinta produção, a dissertação de Maria Aparecida Nobre Santana, defendida em 2020, na Universidade Federal de São Caetano do Sul, e intitulada “Gestão democrática na escola pública paulista: possibilidades e desafios no seu processo de construção”. Na dissertação o objetivo geral da autora foi identificar e analisar a implementação da gestão escolar democrática em seis escolas da Rede Estadual Paulista de Ensino. Especificamente, a autora buscou analisar as concepções dos gestores sobre a gestão escolar democrática e compreender os desafios enfrentados por eles ao assumir a gestão escolar.

Os resultados da pesquisa indicaram que, embora a gestão democrática na escola pública paulista seja um processo em construção e ainda não esteja consolidada, é possível e não se constitui numa utopia. gestores com menos experiência mostraram-se mais abertos às mudanças, enquanto os veteranos, embora defensores da gestão democrática, foram mais conservadores e menos adeptos às mudanças no cotidiano escolar. Nesse sentido, a autora aponta que,

Os resultados mostram que a gestão escolar democrática, na escola pública paulista, embora ainda seja um processo em construção e, portanto, não consolidada, é possível e não se constitui numa utopia. Além disso, os gestores com menos tempo de experiência mostram-se mais abertos às mudanças e à proposição de alternativas para ampliar a participação das famílias na gestão escolar numa perspectiva mais democrática. Os gestores veteranos, embora defensores da gestão democrática, são mais conservadores e menos adeptos às mudanças no cotidiano escolar. Com relação aos caminhos e percalços que os gestores trilharam até chegar na direção da escola, os participantes foram enfáticos em dizer que, apesar dos desafios que fazem parte desta função, buscaram a gestão escolar porque acreditam no potencial da escola pública no processo de formação humana e transformação social (Santana, 2020, p. 13).

A dissertação de Marília do Nascimento Moraes, defendida em 2022 na Universidade Federal de Santa Maria e que tem como título “Perspectivas de democratização da gestão educacional e escolar em Quevedos/RS” é a sexta produção analisada neste estado da arte. A dissertação teve como objetivo compreender, na perspectiva dos processos de democratização

da Rede Municipal de Ensino Quevedos/RS, quais fatores e parâmetros estão relacionados à gestão educacional e escolar.

Quanto aos resultados, a pesquisa identificou que apesar da criação do Sistema Municipal de Ensino em 2021, persistem desafios como a necessidade de descentralização do poder, autonomia administrativa e pedagógica, participação efetiva das comunidades escolares e protagonismo do Conselho Municipal de Educação. Assim,

As conclusões da pesquisa apontam para o fato de que ainda há resistência quanto a efetivação dos princípios de democratização da educação em âmbito municipal, principalmente no que se refere a implementação efetiva de mecanismos de participação tais como: existência de órgãos colegiados com vistas ao protagonismo dos mesmos nas tomadas de decisões e ações compartilhadas; escolha pelas comunidades de gestores escolares; existência de legislação municipal que regulamente os processos de democratização da educação; autonomia financeira das escolas e do Conselho Municipal de Educação; construção e consecução do projeto político-pedagógico de maneira personalizada pelas comunidades escolares, entre outros. No contexto estudado verificou-se que o Sistema Municipal de Ensino foi criado em 2021 e, nessa direção, vislumbra-se que é pertinente o investimento em estratégias de descentralização do poder, de autonomia administrativa, pedagógica e financeira, de participação das comunidades escolares, bem como de protagonismo do Conselho Municipal de Educação como órgão normatizador do SME (Moraes, 2022, p. 8).

“Desafios e propostas para a implementação de uma gestão democrática dos recursos financeiros em uma escola estadual do município de Pentecoste – CE” é o título da dissertação de François Martinz Acacio, sétima produção analisada. O autor se propôs a investigar a gestão dos recursos financeiros na Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Tabelaio José Ribeiro Guimarães, em Pentecoste, Ceará, no período de 2013 a 2017.

O estudo teve como base o princípio da gestão democrática estabelecido pela Constituição Federal de 1988, focando na dimensão financeira da gestão escolar. A questão central de pesquisa foi: "Como efetivar a gestão democrática dos recursos financeiros da EEMTI Tabelaio José Ribeiro Guimarães em Pentecoste – CE?" O objetivo geral foi discutir como democratizar a gestão financeira, com objetivos específicos que envolveram a descrição da gestão financeira, análise do papel da gestão escolar e dos organismos colegiados, e proposição de ações para superar desafios.

Os resultados destacaram a necessidade de maior democratização na gestão financeira da escola. O Plano de Ação Educacional (PAE) resultante propôs ações para potencializar a atuação dos organismos colegiados e promover a participação ampliada da comunidade na gestão dos recursos financeiros da escola. Com base nisso o autor destacou que:

Não é necessário reinventar saídas, é preciso monitorar e potencializar a atuação dos organismos colegiados, visto que esses desempenham um papel preponderante numa construção paulatina e constante de uma gestão democrática. Além dessa ação principal, outras ações secundárias contemplam convocar e valorizar a participação da comunidade escolar. O gestor da escola tem papel preponderante para liderar essa ação, esse precisa mostrar para a comunidade escolar que conta com sua ajuda, apoio e participação (Acácio, 2019, p. 133).

Prosseguindo com a análise, a oitava produção é a dissertação intitulada “Gestão Escolar Democrática e o Conselho Mirim: Participação Infantil e a Aprendizagem Política de autoria de Liliane Silva Costa que explorou o papel do Conselho Mirim (CM) como instrumento para implementação da gestão escolar democrática em escolas municipais de Santo André/SP.

Os objetivos da pesquisa incluíram a identificação das concepções dos gestores das escolas sobre a atuação do Conselho Mirim na implementação de uma gestão escolar democrática, a verificação se as práticas do CM caracterizam-se como protagonismo autônomo, colaboração ou dependência, e a elaboração de um guia prático para criar um CM, focando no protagonismo infantil nas escolas municipais de Santo André.

Ademais, os resultados sugeriram que o CM tem potencial para a formação de uma educação política eficiente, ressignificando a realidade escolar dos estudantes. Contudo, a autora destacou que é necessário investimento por parte do poder público. Diante dos desafios identificados, a dissertação propôs um Guia Prático para a implementação do Conselho Mirim nas escolas municipais de Santo André, visando unificar procedimentos nesse processo.

A nona obra analisada foi a dissertação "Desafios e Possibilidades da Gestão Participativa em Escolas Privadas de Ensino Básico," elaborada por Camila Cupes Biazetto em 2019, concentrou-se no estudo do modelo de gestão participativa no ensino básico privado, analisando os desafios e possibilidades associados.

Os objetivos da pesquisa incluíram a análise do perfil dos gestores das escolas pesquisadas, a reflexão sobre o papel do diretor escolar face ao contexto educativo atual, econômico, social e político, a identificação dos desafios e possibilidades da atividade de trabalho do diretor escolar para a construção de uma gestão participativa em uma rede privada. Baseando-se nessas informações, a pesquisa propôs a criação de um fórum online participativo.

Em relação aos resultados, a análise dos dados, realizada de maneira qualitativa e quantitativa, indicou que a rede em estudo apresenta traços de gestão participativa, mas há necessidade de aprofundar os procedimentos relacionados a essa abordagem.

"Gestão Democrática em um CEI - Centro de Educação Infantil da Cidade de São Paulo," é a décima dissertação que analisamos, elaborada por Márcia Curti de Mello em 2019, teve como objetivo analisar a efetiva aplicação da gestão democrática em um Centro de Educação Infantil na cidade de São Paulo. O estudo partiu da premissa de que esse modelo de gestão, presente na legislação vigente, possibilita a participação ativa da comunidade no ambiente escolar, especialmente em áreas de baixa renda.

Os resultados apresentados pela autora indicaram que há um longo caminho a ser percorrido para que a gestão democrática ocorra de maneira efetiva, com a participação adequada de todos os envolvidos nas tomadas de decisões.

Em sua pesquisa intitulada "Gestão Democrática e Formas de Provimento do Cargo de Diretor nas Escolas do Grande ABC Paulista: Entre Pressupostos e Práticas," concluída em 2020, Mercia Leiza Maia Biffi dedicou-se a uma análise aprofundada das práticas de gestão adotadas em escolas públicas de quatro municípios da região do Grande ABC. O cerne de sua investigação residia na consideração do princípio da gestão democrática, conforme delineado na legislação educacional brasileira.

A coleta de dados envolveu levantamento e descrição de dados quantitativos da Prova Brasil de 2017, entrevistas semiestruturadas com gestores e questionários aplicados a professores de escolas em quatro municípios. A pesquisa buscou compreender a percepção dos profissionais sobre as práticas de gestão democrática.

Os resultados indicaram que, embora as formas de provimento do cargo de diretor influenciem nas práticas de gestão escolar, a democratização da escola e a qualidade da educação dependem de fatores que vão além dos aspectos formais de acesso ao cargo. A pesquisa destacou a importância do fortalecimento dos órgãos colegiados com a participação ativa de pais, alunos, professores e gestores nos processos decisórios dentro das escolas.

A penúltima dissertação analisada foi a "Gestão Democrática e Eleição de gestores em Escolas de Educação Infantil: Estudo de Caso na Rede Municipal de Santa Maria/RS" da pesquisadora Gilsilene Rony Pereira Alves, em 2018 no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria.

A pesquisa propôs analisar a consolidação das eleições de gestores e a implementação das práticas de gestão democrática nas escolas de educação infantil da Rede Municipal de Educação de Santa Maria/RS e abordou, na fundamentação teórica, conceitos relacionados à educação infantil e gestão democrática.

Os resultados indicaram que, apesar de direitos e deveres ligados à gestão democrática já serem reconhecidos, a prática da democracia nas escolas estava em construção. Foi destacada

a necessidade de uma mudança na legislação, especialmente na Lei n.º 4740/03 de Gestão Democrática da Rede Municipal de Educação, visando instituir um tempo de mandato para gestores, limitando a dois mandatos consecutivos. A conclusão da autora é que os dados da pesquisa levam a compreensão de que “gerir e administrar democraticamente uma escola depende de o gestor ser um grande articulador, pois ele é o líder que vai incentivar o grande grupo. Entendemos que a adesão coletiva comprometida com a mesma proposta torna-se imprescindível para o desenvolvimento de um trabalho em equipe com sucesso”. (Alves, 2018, p. 100).

Por fim, a décima terceira produção analisada foi a dissertação de Karla Grazielle Garcia Casanova intitulada “Gestão Democrática e Infância: O Orçamento Participativo Criança em Santo André”. O objetivo foi examinar os aspectos teórico-práticos que influenciam o desenvolvimento da gestão democrática, focalizando a experiência do Programa Orçamento Participativo Criança em um município da Grande São Paulo. O estudo concentrou-se na análise da gestão e docência durante o Orçamento Participativo Criança (OP-Criança) em um setor específico da rede de ensino, envolvendo duas escolas do Município de Santo André no período de 2013 a 2016.

O trabalho revelou que o OP-Criança contribuiu para o desenvolvimento de práticas democráticas na rede municipal, especialmente na ampliação da participação das crianças nas decisões escolares. No entanto, ressaltou a necessidade de uma maior aproximação da formação docente com a realidade escolar e uma reflexão teórica mais aprofundada baseada em abordagens críticas e democráticas. Apesar de não solucionar todos os problemas das escolas, o Orçamento Participativo foi considerado um marco importante, promovendo um ensino mais democrático, reflexivo e participativo, capacitando as crianças a se tornarem agentes conscientes na leitura do mundo e na compreensão da realidade social cotidiana.

As pesquisas apresentadas demonstram que a realidade brasileira apresenta diferentes contextos para o desenvolvimento da gestão democrática, porém, algumas similaridades podem ser percebidas. Um primeiro elemento, é os entraves e dificuldades que as comunidades escolares enfrentam na efetiva participação das decisões, pois os modelos de gestão historicamente vem apresentando um caráter isolado e sem a participação de outros indivíduos na tomada de decisões. Sendo assim, o que compreende-se, é que mesmo em locais que as gestões tenham proposto projetos que permitam uma interação e participação mais efetiva, as comunidades ainda sentem essa dificuldade ou não participam.

Nessa exegese, na próxima subseção apresentamos algumas análises sobre as principais correntes e perspectivas de gestão identificadas nos trabalhos levantados, para nos ajudarem no

entendimento e compreensão das diferentes formas de gestão existentes nesses recortes da realidade brasileira, com suporte na análise do caderno de orientações na penúltima seção deste trabalho.

2.3 Principais correntes de gestão escolar identificadas nas produções

Os quatro principais modelos de gestão escolar que se apresentam nas produções dizem sobre os processos educacionais, políticos e históricos de constituição das gestões escolares nas diferentes esferas, o que nos possibilita refletir sobre as distintas abordagens na administração educacional, cada uma influenciada por teorias e pensadores específicos. Aponto esses quatro modelos, a partir das leituras dos autores Libâneo (2001, 2012, 2018) e Paro (2000, 2017), relacionando com as descrições e problematizações presentes nos textos levantados.

A gestão patrimonialista encontra suas raízes em períodos nos quais a administração pública frequentemente se assemelhava a propriedades privadas, marcando uma fase inicial na história da gestão escolar. A primeira Reforma Administrativa no Brasil, aquela desencadeada na década de 1930, quando o Estado patrimonialista e a administração pública efetivaram uma simbiose entre burocracia e patrimonialismo.

O nepotismo, desvios de finalidade e a corrupção são facetas desse paradigma, revelando uma administração escolar permeada por práticas que priorizavam benefícios individuais em detrimento do bem coletivo. Essa fase representou um desafio à efetiva promoção da educação como um bem público, evidenciando a necessidade de transição para modelos mais transparentes e alinhados com os princípios democráticos.

Por sua vez, inspirada na Teoria de Max Weber, que afirmava que “toda coerção ou dominação requer legitimidade, envolvendo uma relação de mando e obediência” (1969, v. I, p. 170-172), a Gestão Burocrática emergiu no século XX como uma resposta à subjetividade do modelo patrimonialista. Caracterizada pelo formalismo, excesso de controle e rigor na busca pela impessoalidade, essa abordagem visava assegurar uma administração mais eficiente e equitativa. Contudo, a rigidez burocrática também resultou em lentidão e aumento dos gastos públicos, revelando a necessidade de ajustes na administração escolar.

O paradigma burocrático marcou uma fase de transição, refletindo a busca por maior objetividade e uniformidade na gestão, mas também gerando críticas relacionadas à inflexibilidade e à burocratização excessiva. Suas principais marcas foram de ser uma gestão centralizadora, autoritária, normativa, que gera lentidão, marcada por controle e rigor.

O surgimento da Gestão Gerencial, influenciada pelo pensamento neoliberal, foi marcado por obras de autores como Milton Friedman e Friedrich Hayek. Em sua obra *Capitalismo e liberdade* (2002), Friedman defende a importância da liberdade econômica e a redução da intervenção estatal. Por sua vez, Hayek, em *O caminho da servidão* (1999), argumenta sobre os perigos da intervenção estatal excessiva e defende a necessidade de um sistema baseado na liberdade individual e no mercado. Essas referências ajudaram a estabelecer um novo paradigma na gestão escolar, propondo a transferência de funções do Estado para a esfera privada, com ênfase na obtenção de resultados, eficiência e qualidade numérica.

Esse modelo, que ganhou força nas últimas décadas do século XX, redefiniu a concepção de gestão escolar, colocando-a em consonância com princípios de mercado. A Gestão Gerencial trouxe consigo transformações significativas, questionando a tradicional abordagem burocrática e estimulando debates sobre os limites e as possibilidades dessa nova configuração administrativa na educação.

No entanto, destacamos que a administração burocrática sofreu críticas⁵ pois ante a necessidade de uma administração pública eficiente e observado o modelo de gestão do setor privado que se mostrava ideal, demonstrou a incapacidade do Estado de atender às demandas sociais, na qual esse tipo de gestão também repetia as lacunas e problemáticas das anteriores, em relação a centralização e autoritarismo no modo de condução e gerenciamento dos processos educativos.

A Gestão Democrática surge como um paradigma que busca fortalecer a esfera pública e superar as limitações dos modelos anteriores. Contrapondo-se à lógica patrimonialista, burocrática e gerencial, a Gestão Democrática coloca a escola como um espaço de construção coletiva, visando o envolvimento efetivo de todos os participantes no processo educativo. Originada em um contexto de redemocratização, especialmente a partir da década de 1980, esse modelo visa nivelar as diferenças entre os membros da comunidade escolar, criando espaços democráticos que ultrapassam a lógica de mercado.

Nesse sentido, a Gestão Democrática pode ser caracterizada como “um espaço de descentralização do poder, de participação e de autonomia das instituições”. Portanto, ela possibilita a construção da cidadania e deve ser considerada fundamental na formação do cidadão” (Cabral Neto; Castro, 2011, p. 10), representando uma resposta às fragilidades

⁵ “A reforma gerencial implementada tanto no nível do sistema educacional, quanto nos outros setores sociais, dirigida para a desestatização do setor público, para a descentralização e para a flexibilização, não contribui para a democracia” (Cabral Neto; Castro, 2011, p. 8).

identificadas nos modelos anteriores, destacando-se pela promoção da participação ativa de professores, alunos, pais e demais membros da comunidade escolar nas decisões importantes.

Esse paradigma reconhece a diversidade de atores envolvidos na educação e busca construir uma administração mais inclusiva, na qual as decisões refletem as necessidades e aspirações de todos. Ao superar a visão fragmentada e hierarquizada, a Gestão Democrática contribui para a formação de cidadãos críticos e participativos, consolidando a escola como um ambiente de aprendizado e transformação social.

A consolidação da Gestão Democrática exige a implementação de mecanismos efetivos de participação, como conselhos escolares, assembleias e outros fóruns deliberativos. Além disso, é essencial promover uma cultura democrática no ambiente escolar, estimulando o diálogo, a escuta ativa e o respeito à diversidade. Dessa forma, a Gestão Democrática não apenas redefine a estrutura administrativa da escola, mas também influencia profundamente a dinâmica educativa, reforçando a importância do coletivo na construção de uma educação mais justa e equitativa.

[...] diante da atual configuração administrativa e didática da escola básica, que se mantém presa a paradigmas arcaicos tanto em termos técnico-científicos quanto em termos sociais e políticos, é preciso propor e levar avante uma verdadeira reformulação do atual padrão de escola, que esteja de acordo com uma concepção de mundo e de educação comprometida com a democracia e a formação integral do ser humano-histórico – e que se fundamente nos avanços da pedagogia e das ciências e disciplinas que lhe dão subsídios. (PARO, 2010, p. 777)

Ao revisitar as treze dissertações analisadas, notamos que todas convergem para um interesse central: a Gestão Democrática no contexto escolar. Cada pesquisa, desenvolvida por diferentes autores em distintas instituições e períodos, explora aspectos diversos desse modelo de gestão. A convergência em torno da Gestão Democrática reflete a relevância e a busca constante por práticas administrativas que promovam a participação coletiva, transparência e equidade no ambiente educacional.

Um ponto recorrente é a ênfase na gestão participativa, especialmente por meio dos Conselhos Escolares, como elemento crucial para promover a democracia nas escolas. Além disso, a maioria das pesquisas que analisamos destaca desafios enfrentados na implementação efetiva da gestão democrática, indicando que as expectativas, muitas vezes alimentadas pela legislação vigente, nem sempre condizem com a realidade escolar, que enfrenta diversas problemáticas relacionadas à forma e a implementação na prática de como podem ocorrer e

serem desenvolvidos espaços deliberativos e de diálogo, ao mesmo tempo em que as decisões tomadas nesses lócus podem ser reverberadas e efetivadas através da mediação e gestão do diretor. O que nota-se nas pesquisas selecionadas é que todas as instituições, apesar de apresentarem diferentes programas, espaços e até mesmo construções inovadoras para tentar construir uma política de gestão democrática, acabam enfrentando essas barreiras e obstáculos, tendo algumas reflexos positivos e avanços significativos, e outras somente a reprodução clássica de um tipo de gestão autoritária.

2.4 Pensando com as produções: o que as análises nos permitem problematizar em nossa pesquisa

Nesta pesquisa de Estado da Arte, nosso objetivo foi criar um panorama abrangente das contribuições teóricas provenientes das produções acadêmicas identificadas, seguindo critérios predefinidos. A intenção foi compreender o cenário da Gestão Escolar no Brasil, com foco especial na identificação dos obstáculos e desafios enfrentados por esse campo.

Nesse contexto, as produções examinadas sustentam a perspectiva de uma gestão escolar democrática, onde o princípio da participação emerge como um elemento presente em todas as obras publicadas. Em outras palavras, os pesquisadores argumentam que uma educação pública de excelência requer uma gestão escolar fundamentada em preceitos democráticos. Isso implica que a gestão deve propiciar à comunidade o acesso e a oportunidade de expressar suas aspirações para uma escola de qualidade, alinhando-se aos princípios constitucionais⁶ e aos aspectos relacionados à administração escolar, como a democratização do ensino e a autonomia da instituição educacional. A visão compartilhada pelos autores enfatiza a importância de uma gestão escolar participativa para assegurar não apenas a conformidade com princípios fundamentais, mas também o envolvimento ativo da comunidade no processo educativo.

Percebemos também que a área de pesquisa em gestão escolar no Brasil está em constante processo de desenvolvimento, enfrentando desafios que precisam ser superados para alcançar um modelo organizacional escolar genuinamente democrático e participativo. Os

⁶ A Constituição Federal de 1988 instituiu dispositivos voltados à ampliação da participação social, com o intuito de fortalecer uma democracia que se pretende não apenas representativa, mas também participativa. Entre os mecanismos previstos, destacam-se os conselhos de gestão, as ações populares, o orçamento participativo e as audiências públicas, que se configuram como instrumentos de aproximação entre o Estado e a sociedade civil. A inserção desses elementos no texto constitucional resulta de um processo histórico orientado à consolidação de espaços efetivos de intervenção cidadã. Tal perspectiva visa garantir a atuação direta dos diversos segmentos organizados da sociedade na formulação, acompanhamento e avaliação das políticas públicas. Essa diretriz encontra respaldo em dispositivos como os artigos 1º, 3º, 5º, 37 e 194 da Carta Magna.

estudos indicaram uma notável disparidade entre a teoria e a prática, mesmo considerando a existência de trabalhos notáveis na área de gestão escolar que intercedem por uma concepção democrática, destacando características e princípios como participação, autonomia e democratização. Isso implica que, apesar do reconhecimento teórico desses elementos, a implementação efetiva ainda enfrenta barreiras a serem transpostas para que a gestão escolar alcance plenamente os ideais democráticos propostos.

Outro ponto de convergência nas produções é a importância atribuída à participação ativa da comunidade escolar, incluindo pais, alunos e professores, no processo decisório. As dissertações reconhecem a relevância de envolver diferentes sujeitos na gestão escolar para promover transparência, legitimidade e eficácia nas decisões tomadas.

Além disso, muitas pesquisas apontam para a necessidade de aprimorar as práticas de gestão escolar, propondo ações específicas para superar desafios identificados. A formação continuada dos docentes, a integração efetiva das organizações colegiadas e a criação de protocolos de funcionamento para os Conselhos Escolares são algumas das sugestões apresentadas para fortalecer a gestão democrática.

A resistência à mudança, especialmente por parte de gestores mais experientes, é outro aspecto comum identificado nas dissertações. Esse ponto destaca a complexidade de implementar práticas mais democráticas nas escolas, exigindo estratégias específicas para lidar com diferentes contextos e atores envolvidos na gestão escolar.

De modo geral, os estudos analisados convergem quanto à relevância da gestão democrática e participativa, evidenciando a necessidade de superar os entraves que ainda limitam sua implementação efetiva nas escolas. Destacam, ainda, a valorização da participação ativa da comunidade escolar como um elemento central para a construção de uma educação mais equitativa, dialógica e de qualidade.

Nesse sentido, considera-se de grande importância o levantamento realizado neste Estado da Arte, uma vez que permite identificar problemáticas recorrentes nos conselhos escolares de diferentes regiões do país. Tal mapeamento contribui para o reconhecimento de padrões e fragilidades comuns, possibilitando uma compreensão mais abrangente sobre os desafios e os caminhos necessários à consolidação de práticas de gestão mais participativas e igualitárias no contexto educacional.

03. ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO NA EDUCAÇÃO: CONCEPÇÕES, FUNDAMENTOS E SUAS INTERSECÇÕES

Realizada através de publicações clássicas e de referência sobre o assunto. Como principal base teórica, foram considerados os autores José Carlos Libâneo (2001, 2005, 2010, 2012, 2013, 2018), Heloisa Luck (2005, 2009, 2010, 2014) e Vitor Paro (2000, 2015, 2017, 2016), autores consagrados com relevantes estudos em torno da temática. Ao longo da seção, serão convidados para a conversa diversos outros autores, que surgem nesse contexto através da imersão realizada em artigos, teses e dissertações que se correlacionam com o objeto de estudo.

Partindo das ideias precursoras da administração, avançaremos com a temática examinando o fazer Gestão nas suas diferentes dimensões, a partir desse ponto passaremos a discutir a Gestão Escolar de forma mais íntima, trazendo para o discurso sujeitos chaves, como o Coordenador Pedagógico e o Gestor Escolar, discutindo a conexão da sua participação nos espaços escolares, e a influência que exercem na melhoria das instituições de ensino, a seção é concluído com apontamentos frente às necessidades formativas que podem contribuir com o desenvolvimento do gestor escolar. Por fim, cabe ressaltar que essa seção não tem por objetivo findar toda a discussão acerca do tema, mas sim ampliar e permitir um processo de revisão, que permita um maior aprofundamento a partir de um contexto nacional.

3.1 Ideias precursoras da Gestão Escolar

Para Ferreira (2009), o modelo de gestão pode ser compreendido a partir de duas dimensões principais: a “forma”, que diz respeito à configuração organizacional, e a “função”, que refere-se às tarefas a serem desempenhadas. O autor define “modelo” como tudo aquilo que serve de exemplo ou norma em determinada situação. Na área da gestão, destaca-se a compreensão clássica de que gerir envolve organizar e estruturar processos. Historicamente, a administração passou por diferentes fases, com práticas variadas que originaram teorias para explicar seu funcionamento.

Segundo Palloix (2002), o desenvolvimento das teorias organizacionais relacionadas ao processo de trabalho capitalista pode ser dividido em quatro etapas: a cooperação simples; a cooperação avançada ou manufatura; o trabalho coletivo na mecanização e na fábrica; e, por

fim, o trabalho coletivo na automação. Essas fases refletem a evolução dos modos de produção capitalista, desde a produção artesanal até modelos mais complexos e mecanizados.

Ferreira (2009) destaca, entre as principais teorias administrativas, a Teoria Científica de Taylor, a Teoria Clássica de Fayol e a Teoria da Administração Estratégica de Russel e Igor Ansoff, esta última frequentemente aplicada em organizações contemporâneas. A Escola da Administração Científica, de Taylor, enfatiza a importância das tarefas e introduz o planejamento científico no gerenciamento industrial. Para Taylor, a administração deve ser sistemática, substituindo a improvisação por métodos científicos, e buscando otimizar o desempenho por meio da racionalização do trabalho.

Embora o foco de Taylor tenha sido a maximização da produtividade e a redução de desperdícios, suas contribuições também incluem a valorização do capital intelectual, ainda que voltada para o aumento do desempenho. Conceitos como cooperação entre equipes, desenvolvimento pessoal e um ambiente de trabalho favorável surgem a partir da aplicação científica de seus métodos.

Ainda conforme Ferreira (2009), a Administração Científica criou a Organização Racional do Trabalho (ORT), que substituiu métodos empíricos por abordagens científicas para maximizar a produção. A ORT engloba elementos como o estudo de tempos e movimentos, a análise da fadiga humana, a divisão e especialização do trabalho, além de cargos, tarefas e incentivos salariais, buscando aperfeiçoar os processos e motivar os trabalhadores.

Oliveira (2002) ressalta que as organizações fundamentadas na gestão científica adotam os princípios de Taylor, que incluem: a existência de uma melhor maneira de realizar cada tarefa; a seleção e treinamento adequados dos trabalhadores; o uso de incentivos financeiros vinculados ao desempenho; e a clara divisão entre funções de gestão e execução. Essas organizações valorizam a mensuração e a melhoria contínua das tarefas, melhoram as condições laborais e remuneram conforme a produtividade.

Contudo, Oliveira (2002) também aponta limitações nesse modelo: os trabalhadores são vistos quase como máquinas, com incentivos restritos à esfera financeira, sem reconhecimento por realização ou crescimento profissional. As decisões são centralizadas na gestão, excluindo a participação dos funcionários, enquanto a seleção prioriza o desempenho individual em detrimento do trabalho em equipe. Embora essa abordagem torne as organizações mais enxutas, ela também pode dificultar a adaptação frente aos desafios do mercado e das transformações tecnológicas, que hoje favorecem a comunicação rápida e o trabalho descentralizado.

Quanto à Teoria Clássica, Chiavenato (2014) destaca o fayolismo, que enfatiza o planejamento científico e baseia-se em princípios derivados da experiência prática de Fayol.

Conhecida como “escola dos chefes”, essa teoria concentra-se nas atitudes e competências dos líderes para alcançar o sucesso organizacional. Em comparação com o taylorismo, que foca a racionalização do trabalho operacional, o fayolismo apresenta uma abordagem mais teórica e ampla.

Segundo Chiavenato (2014), para Taylor, o operário não possui capacidade ou formação para analisar cientificamente seu próprio trabalho, cabendo à administração planejar e supervisionar rigorosamente as tarefas, enquanto o trabalhador executa o serviço conforme orientado. Dessa forma, ocorre uma divisão clara de responsabilidades: a gerência assume o planejamento e o acompanhamento, enquanto o trabalhador se dedica exclusivamente à execução (CHIAVENATO, 2014, p. 57, grifos do autor).

Para Taylor, o operário não tem capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente o seu trabalho e estabelecer racionalmente qual o método ou processo mais eficiente. Geralmente, o supervisor comum deixava ao arbítrio de cada operário a escolha do método ou processo para executar o seu trabalho, para encorajar sua iniciativa. Porém, com a Administração Científica ocorre uma repartição de responsabilidades: a administração (gerência) fica com o planejamento (estudo minucioso do trabalho do operário e o estabelecimento do método de trabalho) e a supervisão (assistência contínua ao trabalhador durante a produção), e o trabalhador fica com a execução do trabalho, pura e simplesmente. (Chiavenato, 2014, p. 57, grifos do autor)

A Administração Clássica, segundo Chiavenato (2014), concentra-se na organização formal das instituições, nos princípios gerais da administração e nas funções atribuídas ao administrador. Diferentemente dos estudos de Taylor, embora compartilhe o objetivo de aumentar o desempenho das organizações, sua ênfase recai sobre a estrutura organizacional. Henri Fayol, idealizador dessa teoria, propôs uma visão anatômica da empresa, delineando sua estrutura, as relações internas e as funções administrativas, que podem ser classificadas em seis categorias: técnicas, voltadas à produção de bens e serviços; comerciais, relacionadas às operações de compra, venda e troca; financeiras, responsáveis pelo controle de recursos e investimentos; de segurança, destinadas à proteção de trabalhadores e patrimônios; contábeis, encarregadas do registro e controle financeiro; e administrativas, englobando o planejamento e o controle das atividades, todas essenciais para assegurar a eficiência e o êxito organizacional.

Lima (2013) destaca que, enquanto os estudos de Taylor focalizavam a eficiência industrial a partir da otimização das tarefas executadas pelos operários, buscando reduzir o tempo e o desperdício para maximizar a produtividade, a abordagem clássica enfatizava a organização como um todo, analisando a estrutura para garantir a eficiência integrada das suas

partes. A organização, segundo essa perspectiva, é concebida como uma rede de órgãos e cargos interligados, com a estrutura analisada hierarquicamente, do topo à base.

Ainda conforme Lima (2013), embora a pesquisa de Taylor tenha obtido grande reconhecimento, os estudos de Fayol tiveram impacto igualmente significativo, complementando as ideias anteriores e abrindo caminho para que outros autores, como Lyndall Urwick e Luther Gulick, desenvolvessem suas contribuições teóricas. Em 1937, esses autores publicaram a obra *Papers on the Science of Administration*, reunindo diversos artigos sobre teoria administrativa. Apesar dos avanços na época, o trabalhador ainda era percebido como uma engrenagem do processo produtivo. Essa visão limitada motivou críticas e o surgimento de autores que passaram a valorizar o capital intelectual, impulsionando o desenvolvimento da gestão de pessoas e a humanização das relações organizacionais.

Embora a interferência estatal nas políticas sociais tenha ocorrido em meados do século XIX, a partir da crise do modo de produção capitalista em meados da década de 1960, a concepção neoliberal ganhou espaço para disseminar sua proposta, que para além de estancar os investimentos em políticas sociais, difundiu a tomada de medidas que implicaram na descentralização da gestão pública. Essa estratégia contribuiu para o deslocamento de atribuições do Estado para a iniciativa privada, que por sua vez refletiu nas políticas públicas e na gestão do saneamento básico.

A ascensão do ideário neoliberal, especialmente no período pós-Segunda Guerra Mundial, representou um contraponto à hegemonia do Estado de bem-estar social. Esse movimento ganhou força a partir das proposições de Friedrich Hayek em *O Caminho da Servidão* (1999), obra na qual o autor argumenta que qualquer intervenção estatal sobre os mecanismos de mercado representaria uma ameaça à liberdade econômica e política. Em resposta às crises do capitalismo, o neoliberalismo defendeu a manutenção de um Estado forte apenas no que diz respeito ao controle monetário, propondo a redução dos gastos sociais e das interferências econômicas, ao mesmo tempo em que promovia a desmobilização política e social.

No contexto brasileiro, a partir da década de 1990, essa ideologia influenciou significativamente a reconfiguração do Estado, sobretudo durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. À frente do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), Luiz Carlos Bresser Pereira liderou uma proposta de reforma gerencial que visava redefinir o papel do Estado, sob o argumento do esgotamento do modelo intervencionista tradicional. A partir dessa reestruturação, consolidou-se a concepção de um “Estado mínimo”, com menor

presença direta na execução de políticas sociais e incentivo crescente às parcerias com o setor privado.

Essa mudança resultou na transferência gradual da prestação de serviços essenciais do Estado para a iniciativa privada, sob a justificativa de aumento de eficiência e melhores resultados. Dessa forma, novas configurações institucionais passaram a integrar a administração pública, com destaque para três modalidades de gestão da propriedade e dos serviços: a estatal, a privada e a pública não estatal. A esse novo cenário corresponderam três formas de operacionalização: a privatização, a publicização e a terceirização.

No que se refere à privatização, esta é compreendida como um desdobramento da globalização econômica, no qual as empresas precisam tornar-se mais competitivas para garantir sua permanência no mercado. Contudo, esse processo prioriza a lógica da lucratividade e da eficiência econômica, deixando em segundo plano os objetivos de desenvolvimento social (SOARES FILHO, 2002, p. 110), sendo um processo no qual a principal preocupação é na lucratividade e na atividade econômica, sem levar em consideração como prioridade o desenvolvimento social. Em relação a publicização,

[...] não se há de admitir que a "publicização", ao contrário de induzir uma louvável complementariedade, venha a se converter numa "privatização assistida", subsidiada ou auxiliada pelo Poder Público, com cedência de pessoal, permissão de uso de bens públicos e valores, a par da remessa dos servidores para quadros em extinção, sem maior justificativa à luz do interesse público. Por tudo, se se configurar o desvirtuamento, o modelo federal poderá ter produzido um modo extremamente afrontoso de contornar exigências oriundas dos próprios princípios norteadores dos contratos de gestão, bem como terá ofendido princípios nucleares de preservação do patrimônio público. (Freitas, 1998, p. 103)

A publicização corresponde à forma como o Estado dá visibilidade e acesso às informações relativas a atos normativos, administrativos e decisões públicas, garantindo maior transparência e controle social sobre a gestão pública. Em contrapartida, os processos de privatização priorizam a lógica da rentabilidade e da eficiência econômica, o que muitas vezes compromete essa transparência, uma vez que a prestação de contas e a difusão das decisões não se configuram como prioridade das empresas privadas. Assim, a publicização e a privatização representam movimentos distintos e, por vezes, conflitantes na gestão dos serviços públicos.

Dentro dessa lógica, uma das práticas que emergem como desdobramento é a terceirização. De acordo com Zockun (2017, s.p.), esse processo é amplamente adotado por empresas privadas brasileiras como uma estratégia para reduzir custos, transformar despesas fixas em variáveis e concentrar esforços na atividade-fim, visando maior especialização e

qualidade. Essa prática também foi incorporada à gestão pública como tentativa de racionalizar gastos e ampliar a eficiência por meio da contratação de organizações especializadas. No entanto, o uso indiscriminado da terceirização tem gerado efeitos adversos, como a precarização das relações de trabalho, a instabilidade na prestação de serviços públicos e a fragilização dos mecanismos de controle social, comprometendo a efetividade da publicização e contribuindo, de forma indireta, para a expansão da lógica privatizante no setor público.

Em resposta às críticas dirigidas às abordagens clássicas da administração, notadamente centradas na estrutura e na racionalização do trabalho, surge a Teoria das Relações Humanas. Conforme Chiavenato (2014), essa teoria foi desenvolvida a partir das experiências de Elton Mayo, por volta de 1929, como forma de humanizar a gestão e combater a desumanização imposta pelo modelo mecanicista. Essa abordagem passou a reconhecer a importância dos aspectos subjetivos e das relações sociais no ambiente de trabalho, compreendendo que a produtividade dos trabalhadores está diretamente associada à sua motivação e ao bem-estar organizacional. Para o autor, essa teoria se apoia nas ciências comportamentais, com o objetivo de ampliar a capacidade das organizações em lidar com os desafios externos e aprimorar seus processos de resolução de problemas (CHIAVENATO, 2014, p. 400).

No campo da gestão estratégica, destaca-se a Teoria do Planejamento Estratégico, cuja proposta, segundo Ansoff (2009), está ancorada na articulação entre ações previamente planejadas e a capacidade adaptativa das organizações diante das constantes mudanças no mercado e nas preferências dos consumidores. Nesse sentido, Kotler (2012, p. 53) define estratégia como “o caminho para chegar aos resultados previstos”, enquanto Thompson Jr. e Strickland (2002, p. 23) a compreendem como um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”.

Independentemente da definição adotada, observa-se que os conceitos relacionados à estratégia empresarial estão comumente associados a palavras-chave como competitividade, missão, resultados e objetivos, o que denota uma lógica de orientação gerencial voltada para a obtenção de metas, muitas vezes descolada de um processo crítico de construção coletiva ou de participação democrática. Tal perspectiva pode contribuir para a reprodução de modelos que priorizam a eficácia em detrimento de abordagens inclusivas e reflexivas.

Nesse sentido, Porter (2005) acrescenta que a vantagem competitiva se estabelece a partir da criação de valor percebido pelo cliente, sendo este superior ao custo de produção. Dessa forma, a empresa obtém retorno ao oferecer um produto com qualidades agregadas, justificando seu preço no mercado. Para o autor, a sustentação da vantagem competitiva está

vinculada à capacidade organizacional de responder rapidamente às mudanças e demandas dos consumidores, destacando-se fatores como inovação, criatividade, atendimento qualificado e agilidade na entrega.

3.2 Gestão em Diferentes Dimensões

Luck (2014) discute a gestão escolar como uma estratégia organizadora e mobilizadora que busca promover mudanças e desenvolvimento nos processos educacionais, visando a formação e aprendizagem dos alunos. A autora identifica 10 dimensões da gestão escolar, agrupadas em duas áreas: organização e implementação. A Figura 01 demonstra como essas dimensões se inter relacionam:

Figura 01: Interrelação entre as dimensões da gestão.



Fonte: Luck (2014).

A gestão escolar, de acordo com Luck (2014), engloba diversas dimensões que abrangem desde a organização estrutural até a implementação de práticas educacionais transformadoras, com o objetivo de garantir uma educação de qualidade e promover o desenvolvimento dos alunos.

As dimensões de organização estão relacionadas à preparação, ordenação, provisão de recursos, sistematização e retroalimentação do trabalho escolar. Elas garantem uma estrutura básica para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar, embora não

promovam diretamente os resultados desejados. Essas dimensões incluem a base conceitual e legal da educação e gestão educacional, planejamento, monitoramento, avaliação e gestão de resultados.

Por outro lado, as dimensões de implementação têm como objetivo promover mudanças e transformações no contexto escolar. Elas buscam ampliar e melhorar as práticas educacionais para alcançar melhores resultados de aprendizagem e formação dos alunos. Essas dimensões envolvem a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar, todas direcionadas para a promoção da qualidade social na educação.

Nesse sentido, os gestores que adotam o planejamento estratégico têm a oportunidade de realizar mudanças estruturais, investir na formação de pessoas e aprimorar o processo educativo de forma progressiva. Essa abordagem proporciona uma condução mais planejada e evita atropelos, pois as ações são cuidadosamente pensadas antes de serem implementadas, gerando segurança nas decisões tomadas. De acordo com Chiavenato (2003, p. 36) “o planejamento estratégico passou a ser a maneira pelo qual a organização aplica uma determinada estratégia para alcançar seus objetivos globais”. Dessa forma, as formas de planejamentos estratégicos foram se alterando ao longo dos anos, e passando a possuir diferentes características e objetivos. Conforme Chiavenato (2003), é necessário que esse planejamento seja flexível, mas ao mesmo tempo possua um plano com objetivos definidos, que possam ser utilizados para orientar o trabalho, e que por fim, também haja procedimentos de avaliação para entender os resultados e as possíveis melhorias que podem ser realizadas.

Dessa forma, a gestão escolar abrange uma ampla gama de dimensões que trabalham em conjunto para garantir uma educação de qualidade e promover o desenvolvimento pleno dos alunos, envolvendo desde a organização eficiente até a implementação de práticas educacionais inovadoras e transformadoras.

[...] o planejamento expressa uma preocupação única: a de que ações significativas, sobre uma dada realidade sejam praticadas de forma sistemática, a partir de uma visão clara da sua necessidade. [...] Refletindo claramente com a visão de autor, planejar encontra-se caracterizado pelos traçados que delimitam as atividades da escola, sendo coerente a preocupação dos sujeitos com fatores que podem ou não corresponderem com os ideais almejados no desenvolvimento do trabalho pedagógico (Luck, 2009, p 23).

Luck (2009) revela que é possível perceber quando em uma escola suas atividades não estão atreladas a um planejamento estratégico, percebe-se que fazem as atividades de forma

aleatória, sem ter claro onde desejam chegar, as ações não são sistematizadas objetivando um fim, são fragmentadas e preenchendo apenas o tempo.

Alavancar a democratização da escola por meio da integração com a família é de extrema importância para ressignificar valores e promover vivências enriquecedoras para os estudantes. A construção de valores e atitudes ocorre de maneira mais intensa quando essas duas instâncias, escola e família, estão em harmonia. O sucesso escolar dos alunos depende dessa integração, do conhecimento sobre a comunidade atendida e da superação das diferenças culturais provenientes da diversidade de estilos de vida.

Para alcançar essa integração, é fundamental humanizar o processo educacional em cada etapa do planejamento escolar. Isso inclui modificar o formato dos encontros e reuniões com os pais, proporcionando um espaço acolhedor e estimulante. Conforme destaca Luck (2008), quando os pais se sentem acolhidos, compreendidos e estimulados pela escola, sua participação tende a se intensificar, contribuindo de forma significativa para a melhoria da qualidade do ensino.

Essa compreensão tem sido amplamente reconhecida em nível internacional e também é defendida por Paro (2016), que enfatiza a importância da articulação entre escola e família como estratégia fundamental para o fortalecimento do processo educativo. A construção de uma escola democrática pressupõe, portanto, a valorização da presença ativa dos pais e responsáveis, reconhecendo-os como sujeitos capazes de incidir de maneira transformadora sobre a realidade escolar e sobre as condições de aprendizagem dos estudantes.

[...] o relacionamento com os pais e outros elementos da comunidade, quer em reuniões, quer em contatos individuais, a postura é de paternalismo ou de imposição pura e simples, ou ainda a de quem está “aturando” as pessoas que por condescendência ou por falta de opção. De um modo ou de outro, prevalece a impressão de que os usuários, por sua condição econômica e cultural, precisam ser tutelados, como se lhes faltassem algo para serem considerados cidadãos por inteiro (PARO, 2016, p. 60).

De acordo com Paro (2016), existe um pré-julgamento que impede o avanço do novo modelo de gestão escolar, que busca incluir as famílias como protagonistas na parceria com a escola. Muitos usuários se sentem diminuídos em seu autoconceito devido à visão depreciativa da escola pela comunidade, o que leva ao afastamento dessas famílias. Em sua pesquisa com uma diretora escolar, o autor conclui que não há um plano desenhado para promover a participação das famílias, mas apenas a participação em eventos festivos organizados pelos professores e funcionários. A participação das famílias só é permitida

quando há iniciativa dos professores.

No entanto, mesmo com o esforço das escolas públicas em promover a presença e participação da comunidade, os gestores e professores ainda estão em fase de construção desse conceito na prática. Eles ainda são vistos apenas como colaboradores e prestadores de serviços pontuais, e não como participantes do processo educativo, dotados de conhecimento. Isso se deve ao "estigma social" que os coloca em um patamar inferior. Desafiar esse estigma e incluir a participação da família e comunidade de forma mais efetiva e imparcial no ambiente escolar é um desafio para os gestores.

Segundo Luck (2010), a escola vai além de sua estrutura física e seus aspectos materiais. Ela não é apenas um lugar onde uma grade curricular é cumprida ou onde são realizados procedimentos administrativos e pedagógicos. A escola é um "organismo vivo" que simboliza a dinâmica de uma sociedade organizada, cujo objetivo é formar alunos "sabidos" e em pleno desenvolvimento como cidadãos de forma integral.

O plano de ação de um gestor, conforme Gadotti (1994), envolve metas, objetivos e procedimentos e está relacionado a um Projeto Político Pedagógico que considere o contexto local e a realidade da sociedade em que os alunos estão inseridos. Esse projeto deve permitir discussões com os envolvidos e possibilitar uma visão de mundo relevante e significativa para os estudantes.

Os autores citados nos levam a refletir sobre a importância da construção do PPP, que não deve ser único e padronizado em todas as escolas. Cada diretor e cada escola, em seu contexto específico, podem construir seu próprio projeto, gerando ou ressignificando valores de acordo com a identidade cultural local. Portanto, cabe ao diretor planejar seu plano de ação levando em consideração o conhecimento e os costumes da comunidade, de forma a dialogar com a realidade e promover o avanço da mesma. É fundamental atender às necessidades da sociedade sem ferir a identidade cultural e os hábitos do público atendido.

Libâneo (2005) também aborda as concepções de organização e gestão escolar, mencionando que o estudo sobre a organização do trabalho escolar começou na década de 1930 com os pioneiros da educação nova. A administração escolar sempre foi vista em sua dimensão burocrática e empresarial. Somente nos anos 1980, surgiu a necessidade de mudança nos cursos de pedagogia e licenciatura, quando a disciplina passou a ser conhecida como "Organização do Trabalho Escolar". Porém, a questão da gestão pode ser vista em dois sentidos: científico-racional e crítico de cunho sociopolítico. A visão crítica amplia e

possibilita formas variadas de gestão democrática.

Dessa maneira, a gestão científico-racional atrela-se a uma perspectiva taylorista com o foco em otimizar a eficiência e aumentar a produtividade, por meio da aplicação de métodos científicos, sem levar em consideração o fator humano e social no processo, tendo como objetivo somente a lucratividade, por meio do aumento produtivo. Já a gestão de cunho sociopolítico, emerge como uma resposta a perspectiva de gestão anterior, buscando produzir um processo mais humano e democrático, com a participação de todos, para que o trabalho possa ser realizado através de preceitos que envolvam a justiça social, democracia e transformação.

Apesar da importância da participação, como destaca Luck (2009), ela não deve ser um fim em si mesma. Em muitas escolas, existe o espírito de colaboração, mas isso não se reflete na promoção de uma aprendizagem significativa para os estudantes. Costa e Trigo (2008) também discorrem sobre o tema da liderança, enfatizando que é um dos requisitos para o sucesso das instituições. Nas instituições educacionais, a liderança tem sido reconhecida como condição essencial para promover mudanças no sistema educacional.

[...] que o entendimento dessa organização como entidade viva e dinâmica, demanda uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos em educação envolve alterações nas relações sociais das organizações de trabalho pela educação; a compreensão de que os avanços dessas organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos, uma vez que aqueles dão sentido a estes[...] (Luck, 2009, p. 16).

Acreditamos que cabe ao gestor escolar promover um ambiente colaborativo e participativo, no qual todos os membros da equipe se sintam parte ativa de um processo que busca a melhoria e o crescimento na aprendizagem dos alunos. A abordagem da direção por valores (DpV) desafia e enriquece o novo gestor, incentivando a colaboração e a democratização nas decisões, valorizando o desenvolvimento pessoal de cada indivíduo na comunidade escolar (García e Dolan, 1997), atrelada a uma perspectiva democrática de gestão que permite as tomadas de decisões de forma ética, por meio da definição de objetivos e valores comuns a todos da organização, através de uma comunicação e disseminação democrática. É importante ressaltar que as dimensões da gestão e o planejamento estratégico são conhecimentos essenciais para todos os gestores, uma vez que são exigidos na bibliografia de vários concursos e adotados como referencial teórico em diversas redes de ensino.

De acordo com Luck (2017), é fundamental criar e manter um ambiente favorável à participação ativa dos profissionais, alunos e pais no contexto escolar. Essa participação proporciona a oportunidade de desenvolver uma consciência social crítica e um senso de cidadania. Valorizar a colaboração e o engajamento de todas as partes interessadas no processo educacional é essencial para promover uma sociedade mais consciente e comprometida.

Nossa crença é que a escola é um organismo vivo, no qual são construídos valores e vivências significativas. Gradualmente, os gestores devem afastar as práticas autoritárias e excludentes, adotando uma gestão que promova a adesão e o senso de pertencimento à comunidade atendida, fornecendo serviços educacionais de qualidade.

3.3 Administração e gestão escolar no contexto educacional brasileiro

Ao analisar as concepções de administração e gestão escolar no cenário educacional brasileiro, percebe-se que as diretrizes do mercado econômico têm exercido influência nas decisões e reestruturações dos sistemas de produção. Essa influência se estende também às demandas políticas e sociais que afetam a organização estatal, especialmente em períodos de crise do modelo capitalista.

Nascimento (2018) destaca a busca da gestão escolar no Brasil pela integração dos contextos sociais, políticos e tecnológicos, promovendo reflexões sobre novas tecnologias e linguagens, e estabelecendo conexões entre a realidade e a proposta educativa. Nesse sentido, é enfatizada a importância de uma gestão democrática e participativa.

Uma das preocupações levantadas por Nascimento (2018) é a supervalorização de uma área específica, o que pode resultar na degradação dos serviços das demais áreas e comprometer a efetivação de um trabalho educativo integral. Para evitar esse desequilíbrio, o autor destaca a importância da gestão participativa ou democrática, reconhecida como princípio constitucional no Brasil e regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

A gestão democrática constitui, de fato, um fundamento essencial para a organização do ensino público brasileiro. Prevista no artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal de 1988, é reafirmada na LDB (Lei nº 9.394/1996), que em seu artigo 14 estabelece que os sistemas de ensino devem definir normas para sua implementação, considerando as especificidades locais. Essa legislação orienta-se por dois princípios basilares: a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e a participação da comunidade escolar e local por meio de conselhos escolares ou instâncias equivalentes. Esses dispositivos legais reforçam

a centralidade do diálogo, da corresponsabilidade e da participação coletiva na construção de uma escola pública comprometida com a cidadania e a qualidade social da educação.

Santos (2002) sustenta a ideia de que a gestão participativa ou democrática é um preceito legalmente estabelecido e que deve ser aplicado para garantir a qualidade da educação. Assim, ressalta a necessidade de a gestão escolar brasileira integrar os diferentes aspectos sociais, políticos e tecnológicos, por meio de uma abordagem participativa e democrática, a fim de evitar a supervalorização de determinadas áreas e garantir um trabalho educativo integral e de qualidade.

Segundo Clemente (2020), na obra *Administração Escolar: fundamentos e interfaces*, as concepções de administração e gestão escolar no Brasil refletem a crença de que a educação é um instrumento capaz de enfrentar os problemas sociais, assumindo a função de resolvê-los ou, ao menos, mitigá-los. Por um lado, há um arcabouço normativo com diretrizes e propostas estruturadas, que muitas vezes assumem um caráter utópico, distanciando-se das condições concretas vivenciadas pela maioria das escolas públicas. Por outro, observa-se a ausência de políticas públicas eficazes e comprometidas com a transformação estrutural da realidade educacional brasileira.

Ao longo da história cultural brasileira, é evidente a disseminação e valorização de interesses particulares em detrimento dos interesses coletivos da população. Nesse contexto de disputa, a escola enfrenta o desafio de definir seu projeto político-pedagógico diante de forças muitas vezes contraditórias. Como aponta Clemente (2020), “a escola, inserida numa sociedade marcada por profundas desigualdades, vive tensões permanentes entre cumprir determinações burocráticas e atuar de forma autônoma, crítica e comprometida com a transformação social.” Essa dualidade revela um dilema entre interesses particulares — muitas vezes ligados à lógica de mercado, à manutenção de privilégios ou à reprodução de estruturas de poder — e os interesses da população, que dizem respeito à garantia de direitos, à equidade social e ao acesso universal à educação de qualidade. Compreender essa distinção é essencial para que a escola se assuma como um espaço de vivências integradoras, dialógicas e transformadoras, em sintonia com as demandas de um mundo em constante mudança.

É comum a percepção de que a participação na tomada de decisões é um compromisso restrito a alguns indivíduos, enquanto a maioria dos trabalhadores escolares demonstra pouco interesse nesse processo. O Estado, por sua vez, reforça a ideia de que é responsável por viabilizar a democracia na escola, mas, na prática, acaba promovendo uma participação controlada.

Diante dessa realidade, a gestão escolar não consegue se concretizar de forma emancipatória para os sujeitos envolvidos. A escola se torna funcional ao sistema e alinhada aos interesses do capital, distanciando-se de um processo efetivo de democratização da gestão, no qual a comunidade participa plenamente das decisões. Essa situação revela as conexões entre as reformas do Estado e da educação no Brasil, especialmente no que diz respeito à introdução de modelos gerencialistas de gestão, importados do setor empresarial e coerentes com a lógica capitalista.

3.4 Gestão Escolar e melhoria da qualidade do ensino

A qualidade da educação pública no Brasil tem sido objeto de intensos debates, especialmente sob a ótica da qualidade social, que vai além de indicadores quantitativos ao considerar o papel da escola na promoção da equidade, da inclusão e da cidadania (SILVA, 2009; FLACH, 2012). Apesar disso, muitos desafios ainda dificultam o avanço das escolas públicas rumo a esse ideal. Persiste uma forte cobrança por resultados positivos, geralmente associados a índices como o IDEB, o SAEB, o ENEM, as taxas de aprovação e evasão, além da infraestrutura e qualificação docente (INEP). Embora relevantes, esses dados não capturam integralmente as condições reais das escolas nem seus esforços em promover uma educação significativa e transformadora.

Para evitar esses problemas, é fundamental que a gestão escolar reavalie seu processo pedagógico por meio do Projeto Político-Pedagógico (PPP), dedicando a ele a atenção necessária. Conforme destacam Santana, Gomes e Barbosa (2012), a falta de tempo dos gestores figura entre os principais fatores que comprometem o planejamento escolar. Diante das múltiplas demandas da função, muitos gestores deixam de envolver toda a equipe na elaboração do PPP, optando, por vezes, por revisões superficiais baseadas apenas na versão do ano anterior, em razão da pressão por prazos rápidos.

Em uma escola comprometida com a qualidade, a construção do projeto pedagógico deve ser um processo coletivo, conduzido por uma equipe de profissionais da educação responsáveis por delinear um ensino alinhado às diretrizes e normas curriculares, mas que também se adapte às condições e especificidades do cotidiano escolar.

As estratégias adotadas pelos gestores de escolas públicas brasileiras para enfrentar os desafios de melhorar os indicadores da Educação Básica e alcançar metas como o IDEB vão além das responsabilidades burocráticas tradicionais, abrangendo a gestão de pessoas, que

inclui tanto a equipe escolar quanto os alunos — esta última sendo considerada o maior desafio. Segundo Klauck (2012), em sua pesquisa com uma escola destaque no ranking do IDEB, embora fatores externos como o nível socioeconômico dos alunos, a escolaridade dos pais, o envolvimento familiar e o prestígio da instituição influenciem fortemente os resultados, a gestão escolar pode atuar por meio de estratégias específicas para potencializar a aprendizagem e a qualidade. Entre essas estratégias destacam-se a valorização e capacitação contínua dos profissionais da educação, o estabelecimento de uma liderança participativa que incentive o engajamento coletivo, a implementação de projetos pedagógicos contextualizados à realidade local e o fortalecimento da relação entre escola, família e comunidade. Essas ações são fundamentais para enfrentar as limitações impostas por fatores externos e promover uma gestão que contribua efetivamente para a melhoria dos indicadores educacionais.

No que se refere às ações do gestor escolar no sentido de conduzir a instituição em uma trajetória positiva, observa-se a centralidade da gestão democrática como elemento estruturante. O autor evidencia que, ao adotar práticas participativas, o gestor foi capaz de promover o envolvimento significativo da comunidade escolar, fortalecendo o compromisso docente e aumentando a satisfação discente. Destaca-se, ainda, a ênfase atribuída à comunicação eficaz e à interação constante entre o gestor, os demais profissionais da escola, os estudantes e seus familiares, contribuindo para a construção de um ambiente educativo mais colaborativo e comprometido com a aprendizagem.

A direção e coordenação pedagógica consideram que os principais indicadores de qualidade da escola são o comprometimento da coordenação, dos professores, a parceria escola e família, a cobrança de responsabilidade de alunos e pais e o comprometimento dos professores com a escola. Os fatores mais destacados pelos professores foram o trabalho em equipe, a articulação entre os profissionais da escola, o compromisso dos pais e professores e a prática disciplinar adotada. Entre os pais de alunos os indicadores de qualidade apontados foram: exigência e disciplina escolares, altas expectativas de pais e professores, apoio dos pais no processo educativo, dedicação e bom desempenho dos professores (Klauck, 2012, p. 127).

Dessa forma, constata-se que uma das estratégias fundamentais adotadas pelo gestor escolar está relacionada à articulação entre gestão de pessoas e liderança, visando à mobilização e ao comprometimento de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo. Essa atuação envolve, ainda, o estímulo ao trabalho coletivo e à integração com as famílias, reconhecendo os pais como agentes essenciais para a construção de um ambiente escolar democrático e eficaz.

Alves e Soares (2013) destacam que os indicadores de qualidade da Educação Básica guardam estreita relação com o nível socioeconômico dos estudantes. Nesse sentido, torna-se

imprescindível considerar esse fator nas análises e avaliações educacionais, evidenciando o desafio enfrentado pelos gestores ao buscar a elevação desses índices, mesmo diante de condicionantes externas à escola.

Ainda assim, observa-se que há gestores que têm conseguido superar tais desafios por meio de ações voltadas à melhoria da infraestrutura escolar, à adequação do número de funcionários ao quantitativo de estudantes, à oferta de atividades diversificadas e ao fortalecimento do compromisso docente com os resultados de aprendizagem. Tais medidas têm contribuído para a criação de um ambiente escolar mais motivador e propício ao desenvolvimento dos alunos.

Barbosa e Mello (2015), por sua vez, evidenciam que a atuação do gestor escolar é determinante para a melhoria dos indicadores educacionais. Os autores ressaltam a importância do acompanhamento sistemático dos resultados como subsídio para o planejamento de ações estratégicas, atribuindo ao gestor o papel de articulador das práticas pedagógicas e organizacionais da escola. Como afirmam:

É preciso que a comunidade escolar aponte rumos, corrija distorções, providencie recursos, redimensione metas, supere fracassos, tudo que, em geral, está totalmente presente na voz daquele que os compreende profundamente: o gestor escolar (Barbosa & Mello, 2015, p. 1).

Dessa maneira, reconhece-se o gestor escolar como figura central na articulação do processo educativo, sendo responsável por mobilizar, incentivar e engajar toda a comunidade escolar na construção de uma educação de qualidade. Sua atuação reflete diretamente na promoção de um ambiente colaborativo, no qual o desempenho dos estudantes é compreendido como uma corresponsabilidade coletiva, liderada por sua mediação e visão estratégica.

Nesse sentido, Gelatti e Marquezan (2013), ao analisarem as práticas desenvolvidas pela gestão escolar com vistas à elevação da qualidade do ensino e à melhoria dos indicadores da Educação Básica, identificaram a gestão democrática como o caminho mais eficaz. Para os autores, esse modelo de gestão pressupõe o envolvimento efetivo de todos os segmentos da comunidade escolar no planejamento e na execução das ações, conforme evidenciado em sua pesquisa:

Com base nas pesquisas bibliográficas realizadas e nos relatos dos sujeitos da pesquisa, relacionando também com os dados do IDEB desta escola, verificou-se qual é o papel dos gestores escolares, especialmente da equipe diretiva, no planejamento e execução das ações, atividades e projetos que facilitam a aprendizagem escolar de seus alunos. Observou-se que todos se sentem engajados, motivados, instigados a estimular as crianças e

adolescentes no processo de construção de conhecimentos interdisciplinares. É possível afirmar, com base nos relatos das gestoras entrevistadas, que as pessoas que atuam nesta escola praticam uma gestão democrática e participativa, o que contribui de forma bastante significativa para uma efetiva educação de qualidade (Gelatti e Marquezan, 2013, p. 61).

Nesse contexto, a participação da família revela-se como elemento essencial para a promoção da qualidade na educação, reforçando o papel da escola como espaço de construção coletiva. Zechi (2014, p. 7) evidencia, a partir de sua pesquisa, que o estabelecimento de relações respeitadas entre a equipe escolar e os estudantes constitui um fator determinante para o alcance de metas e para a elevação dos indicadores educacionais. Cabe ao gestor escolar atuar como articulador desse processo, promovendo a integração entre os diferentes atores da comunidade escolar e favorecendo um ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento integral dos alunos.

As iniciativas escolares estão voltadas para conseguir um relacionamento respeitoso entre alunos e entre estes e seus professores e, também, para a formação de valores morais considerados mais relevantes e urgentes para a formação da identidade moral e ética discente. Entretanto, os métodos adotados nos projetos nem sempre se constituem como meios democráticos pautados no respeito mútuo e na justiça. Também foi verificada uma ausência de formação docente para a realização dos projetos e uma grande carência de experiências que se confirmem como projetos positivos. [...] A escola deve se comprometer efetivamente com a reorientação de valores, de modo a contribuir para a formação de personalidades éticas. Para tanto, torna-se necessário investir na qualidade da formação dos docentes.

Desse modo, a gestão democrática tem se colocado em destaque nas ações estratégicas relacionadas ao alcance de metas e melhoria dos indicadores. No que diz respeito aos elevados níveis de repetência e o abandono escolar, destaca-se que são indicadores de que, em grande parte, as escolas possuem dificuldades para trabalhar a diversidade e implantar políticas de inclusão.

Importante mencionar que o Plano Nacional de Educação, traz subitens para as metas traçadas que consistem em ações estratégicas para alcance delas. A atual versão do PNE, instituída pela Lei nº 13.005/2014, define 20 metas e 254 estratégias voltadas à garantia do acesso, permanência e qualidade da educação em todos os níveis e modalidades. Diferentemente de um plano de governo, o PNE é uma lei federal aprovada pelo Congresso Nacional, com vigência de dez anos, e obriga a atuação articulada entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios (BRASIL, 2014).

Nesse contexto, é necessário reconhecer que a efetivação das metas do PNE depende da capacidade decisória dos gestores escolares e das condições institucionais para tomada de decisão. O trabalho dos dirigentes de instituições públicas dificilmente pode ser dissociado do processo decisório e, ao se estudar esse processo, é essencial considerar as múltiplas influências que recaem sobre quem decide, já que diversos fatores comportamentais impactam diretamente suas escolhas (MATTOS, 2010).

Até pouco tempo atrás, o diretor escolar era visto apenas como aquele responsável por zelar pelo bom funcionamento da unidade escolar, hoje, isso já foi modificado, o diretor escolar é visto como um educador, como o responsável tanto pelos aspectos técnicos quanto pela própria educação e imposição de limites nos alunos, somados ao afeto disponibilizado pelos mesmos.

Diante das transformações ocorridas tanto no interior do sistema educacional quanto no contexto social mais amplo, a concepção de educação também passou por mudanças significativas. Essas alterações impactaram diretamente a compreensão do papel da escola na sociedade e do professor no processo de aprendizagem. Nesse sentido, Luck (1998, p. 11) afirma:

Ao dirigente cabe estar atento no sentido de canalizar as energias do grupo para comportamentos de descrição, apoio, respeito e confiança e outros. (...) o trabalho de equipe, ao intervir com competências sobre situações, transformando-as, necessita ser reconhecido, valorizado, o que incentiva, estimula e fortalece o espírito de grupo; Relação da escola com a família e a comunidade.

Dessa forma, é papel da comunidade escolar refletir criticamente sobre as práticas desenvolvidas no cotidiano da escola, questionando comportamentos e decisões tanto de gestores quanto de estudantes. Para isso, torna-se essencial que professores e gestores estejam abertos ao diálogo com o ambiente externo, sobretudo com os familiares dos alunos, reconhecendo-os como parte integrante do processo educativo.

O gestor escolar, diante das múltiplas atribuições que lhe são conferidas, tem sido constantemente cobrado por resultados expressivos nas avaliações externas. Muitas vezes, os índices de desempenho tornam-se os principais critérios de julgamento da qualidade da escola: quando os resultados são positivos, a escola é vista como exitosa; caso contrário, é associada ao fracasso. Em situações de insatisfação, é comum que as críticas recaiam diretamente sobre a figura do diretor. Apesar disso, Campos (2013) destaca que o papel do gestor é fundamental

tanto na administração dos recursos materiais quanto na condução das relações interpessoais que compõem a dinâmica escolar.

Embora seja possível observar avanços em diversas escolas brasileiras — algumas inclusive superando as metas estipuladas por indicadores como o IDEB — ainda persistem desafios significativos relacionados à equidade e à efetividade do ensino. Nesse cenário, é indispensável que as decisões pedagógicas sejam fundamentadas em uma análise crítica e estratégica, voltada para a transformação das condições educacionais. Como aponta Libâneo (2001), mais do que tomar decisões, é necessário implementá-las de forma que realmente contribuam para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem. Para isso, torna-se imprescindível que tais decisões sejam construídas de maneira coletiva, valorizando a participação de todos os sujeitos envolvidos na escola: professores, funcionários, estudantes, famílias e a comunidade em geral, conforme preconiza a gestão democrática.

É importante ressaltar que o gestor escolar não possui autonomia plena para deliberar isoladamente sobre todas as ações da escola. A participação coletiva é essencial para consolidar práticas de gestão baseadas nos princípios democráticos. Nesse sentido, Freitas (2000) adverte que, sem o engajamento técnico e político dos educadores em favor de uma participação real, as mudanças na gestão escolar poderão ocorrer apenas de forma aparente, sem promover de fato a transformação esperada. A centralização das decisões enfraquece a corresponsabilidade dos demais atores escolares.

Conforme os estudos de Luck (2005), o desempenho escolar está diretamente relacionado à qualidade da gestão escolar. Libâneo (2005) também destaca a importância da organização e da boa administração das instituições de ensino para garantir o envolvimento dos alunos nas atividades escolares e, conseqüentemente, melhores resultados no processo educativo. Assim, evidencia-se a necessidade de práticas de gestão que favoreçam ambientes organizados, acolhedores e propícios à aprendizagem.

se estamos preocupados em formar indivíduos autônomos, criativos, críticos, cooperativos, solidários e fraternos, mais interativos e harmoniosos, capazes de explorar o universo de suas construções intelectuais, teremos de optar por um tipo de paradigma educacional diferente dos modelos convencionais atuais e que, por sua vez, foram influenciados por determinadas correntes psicológicas e filosóficas ancoradas num determinado paradigma adotado pela ciência (Moraes, 1997, p. 20).

De acordo com Paro (2000), a escola deve configurar-se como um espaço favorável à prática da democracia. Nesse contexto, a qualidade do ensino está condicionada a diversos fatores que os profissionais da educação devem constantemente buscar aprimorar e transformar,

tanto em suas práticas pedagógicas quanto em suas políticas institucionais. Exercer a função de gestor escolar não implica assumir a posição de detentor absoluto da verdade na escola, tampouco se limita ao cumprimento de obrigações burocráticas, à organização de setores ou ao atendimento rigoroso de prazos documentais. O papel do diretor transcende essas atribuições administrativas, envolvendo-se diretamente na promoção de um ambiente educacional democrático e de qualidade.

[...] a escola é uma instituição de natureza educativa. Ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de se administrativo ele é um educador (Saviani, 1997, p. 208).

Nesse contexto, oferecer ao educando uma educação de qualidade, que lhe proporcione um espaço significativo para exercer a liberdade, questionar, participar e se envolver, representa um desafio inovador para os profissionais da área. Estar preparado para as mudanças e para o inesperado torna-se imprescindível, sobretudo diante das profundas transformações que ocorrem tanto no campo educacional quanto no mundo do trabalho. Assim, faz-se necessário adotar novas metodologias de ensino capazes de acompanhar as demandas e necessidades dos alunos.

O exercício das funções de gestão, aliado às competências já mencionadas, evidencia outros elementos cruciais para o sucesso escolar. Entre esses aspectos, destacam-se a qualidade do acolhimento oferecido aos alunos no ambiente educativo e a efetividade das estratégias de integração entre escola, família e comunidade. Os dados coletados nesta pesquisa indicam que, em diversos contextos analisados, a aproximação entre esses três atores tem se mostrado um caminho promissor para o alcance de melhores resultados educacionais. No entanto, tais achados também suscitam questionamentos importantes: como as escolas têm estruturado esse processo de integração? Que ações concretas são desenvolvidas para garantir a participação efetiva das famílias no cotidiano escolar?

Considerando que a família é corresponsável pelo processo de ensino-aprendizagem, é fundamental analisar como ela acompanha o desempenho dos estudantes e de que maneira essa relação é estimulada no ambiente escolar. Além disso, torna-se necessário refletir sobre a preparação dos gestores para exercerem sua função de forma eficiente. Diante de tantos desafios, é urgente que os profissionais das escolas públicas revejam suas práticas. Cabe ao gestor, nesse cenário, assumir a liderança das transformações necessárias à promoção de melhorias na qualidade da educação.

Nesse sentido, Aranha, Callas e Placco (2021) destacam como essencial que o diretor escolar exerça um papel articulador, atento à formação continuada dos professores e ao aprimoramento constante das práticas pedagógicas. As autoras reforçam que “delegar, apoiar, monitorar e intervir orientando exigem habilidades e competências, inclusive para lidar com imprevistos, urgências e emergências” (ARANHA; CALLAS; PLACCO, 2021, p. 290).

Para enfrentar os desafios inerentes à sua função, o diretor escolar precisa aperfeiçoar continuamente sua prática, compreendendo com clareza suas atribuições e exercendo uma liderança pautada em princípios pedagógicos sólidos e estratégias de gestão democrática. Esse aprimoramento é fundamental para garantir a coerência entre os objetivos educacionais da escola e as ações concretas implementadas no cotidiano escolar.

Como destaca Libâneo (2018), a organização escolar opera em dois movimentos interdependentes: de um lado, a estrutura institucional, as normas, regras e relações profissionais moldam práticas e comportamentos; de outro, professores e alunos atuam como sujeitos ativos no processo educacional, influenciando a formulação do projeto pedagógico, participando das decisões e contribuindo com a construção de uma escola mais participativa e eficaz.

Em 2005, o MEC, por meio do INEP, implantou em caráter experimental o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública em escolas públicas de diferentes regiões do país, com a finalidade de promover a formação continuada de diretores e coordenadores pedagógicos. O objetivo era qualificar a gestão escolar, fortalecendo os processos organizacionais e pedagógicos. A citação ao programa contribui para esta pesquisa ao evidenciar a importância de políticas públicas que investem na formação dos gestores como estratégia para a melhoria da qualidade educacional e dos resultados escolares (BRASIL, 2009).

As instituições de ensino, sejam públicas ou privadas, possuem a responsabilidade de promover a formação continuada dos gestores escolares, adequando os processos formativos às expectativas e necessidades específicas desses profissionais. Além disso, devem considerar os saberes previamente adquiridos pelos gestores, tanto na formação inicial quanto ao longo de suas trajetórias profissionais. O diretor escolar, assim, carrega diferentes conhecimentos acumulados em sua experiência e formação. No entanto, como ressalta Tardif (2012), a relação do profissional com os saberes ultrapassa os conhecimentos adquiridos apenas durante a carreira docente, abrangendo um conjunto mais amplo de experiências e aprendizagens. Dessa forma,

[...] sua prática integra diferentes saberes, com os quais o corpo docente mantém diferentes relações. Pode-se definir o saber docente como um saber plural, formado pelo amálgama, mais ou menos coerente, de saberes oriundos da formação profissional e de saberes disciplinares, curriculares e experienciais (Tardif, 2012, p. 36).

Para Santos e Franco (2020, p. 133), “os gestores devem perceber na formação continuada não só um aperfeiçoamento para o sistema educativo em geral, mas constatar benefícios em seu desenvolvimento pessoal e profissional”. Assim, reforça-se a importância de discutir a formação dos diretores escolares, tema que permanece em aberto e demanda aprofundamento. O compartilhamento de informações, ideias, sugestões e aprendizados pode resultar em experiências significativas, estimulando a reflexão sobre a prática profissional e promovendo mudanças efetivas na realidade escolar. Nesse contexto, destaca-se o papel do diretor escolar como agente de apoio e sustentação dos espaços de reflexão (LIBÂNEO, 2018, p. 193). Segundo Libâneo (2018), com o suporte do diretor, espera-se que a formação continuada seja exercida de maneira colaborativa, contribuindo para a elevação da qualidade do trabalho pedagógico e, conseqüentemente, para a melhoria dos resultados educacionais nas escolas contempladas pelo Programa.

Nesse subtópico, buscou-se refletir sobre o papel estratégico da gestão escolar na promoção de uma educação de qualidade socialmente referenciada. A partir dos referenciais teóricos e das experiências analisadas, foi possível compreender que a melhoria do ensino não depende apenas de indicadores de desempenho, mas sobretudo da capacidade da gestão de construir relações mais colaborativas, de escuta e participação entre escola, família e comunidade. A gestão democrática, quando efetivamente implementada, configura-se como um instrumento poderoso para superar práticas autoritárias, fortalecer o protagonismo de estudantes e educadores, e promover a construção de uma escola inclusiva, crítica e engajada nas transformações sociais. Nesse contexto, as experiências observadas nas escolas públicas do Maranhão demonstram que a gestão escolar, ao adotar uma postura ética, participativa e voltada para a coletividade, pode atuar como um agente fundamental na reinvenção das práticas pedagógicas e na superação das desigualdades presentes no cotidiano escolar.

04. GESTÃO ESCOLAR NO MARANHÃO: A GESTÃO DEMOCRÁTICA A PARTIR DO CADERNO DE ORIENTAÇÕES PEDAGÓGICAS DO PROGRAMA ESCOLA DIGNA⁷

Nesta seção, analisaremos o Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna, recurso elaborado pela Secretaria de Estado da Educação do Maranhão (SEDUC-MA) que orienta gestores, docentes e demais profissionais na organização e administração das escolas estaduais. O material tem papel estratégico ao fornecer diretrizes que visam padronizar e aprimorar a gestão escolar, com foco na melhoria da qualidade da educação pública no estado.

Os Cadernos de Orientações Pedagógicas são documentos que orientam a organização e a gestão das escolas, reunindo diretrizes, estratégias pedagógicas e administrativas essenciais para o trabalho dos gestores. Conforme Libâneo (2018), esses cadernos são instrumentos importantes para apoiar a tomada de decisão, promover a autonomia escolar e fortalecer a participação da comunidade no planejamento coletivo. Paro (2017) reforça que tais documentos facilitam o alinhamento das ações escolares às políticas educacionais, contribuindo para uma gestão democrática e eficaz.

O Programa Escola Digna representa um marco na reorganização da gestão escolar no Maranhão, sobretudo por sua ênfase na promoção da gestão democrática. Criado em um contexto histórico marcado por desigualdades educacionais decorrentes das condições sociais e econômicas da população local, o programa ultrapassa a simples ampliação do acesso, buscando também fortalecer práticas inclusivas e qualificadoras pautadas na participação e corresponsabilidade dos diferentes atores da comunidade escolar.

Socialmente, o programa enfrenta desafios ligados à exclusão e vulnerabilidade, ampliando a oferta educacional e incentivando a construção de espaços escolares que promovam o diálogo e o engajamento entre comunidade, família e profissionais da educação. Conforme o Caderno (SEDUC-MA, 2018), “a participação efetiva da comunidade escolar é imprescindível para a construção de um projeto pedagógico que responda às necessidades locais e promova a equidade no processo educativo” (p. 14), destacando o rompimento com práticas centralizadoras e burocráticas.

⁷ O Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna é um material da SEDUC-MA que orienta gestores e professores no planejamento pedagógico e na promoção de uma gestão escolar democrática. Disponível em: <https://www.educacao.ma.gov.br/seduc-disponibiliza-caderno-para-orientar-encontros-formativos-do-programa-escola-digna/>. Acesso em: 1 abr. 2024.

No âmbito político, o Programa Escola Digna está alinhado às diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE) e reforça a importância da atuação articulada entre as diferentes esferas governamentais. O Caderno enfatiza que “a gestão escolar deve ser compreendida como um espaço democrático, onde as decisões são construídas coletivamente, garantindo a transparência e a participação de todos os segmentos da comunidade escolar” (SEDUC-MA, 2018, p. 21). Essa perspectiva reforça a compreensão de que a qualidade da educação pública está diretamente ligada à capacidade dos gestores de promover processos participativos e colaborativos.

Além disso, o programa atua na ampliação das oportunidades educacionais por meio da melhoria da infraestrutura, da qualificação dos profissionais e do suporte pedagógico contínuo, fatores essenciais para a consolidação da gestão democrática na prática. Como destaca o Caderno, “a gestão deve assegurar condições que favoreçam a aprendizagem, promovendo ambientes acolhedores e garantindo a oferta de recursos materiais e humanos adequados” (SEDUC-MA, 2018, p. 18). Assim, o Programa Escola Digna propõe uma transformação ampla e sistemática das escolas públicas maranhenses, baseada em princípios de inclusão, diálogo e compromisso social.

Por fim, ao tomar o Programa Escola Digna como referência central, esta dissertação reconhece a importância de analisar criticamente suas bases históricas, sociais e políticas para compreender os desafios e as potencialidades da gestão democrática nas escolas do Maranhão, especialmente na construção de espaços mais justos, participativos e comprometidos com a qualidade da educação.

4.1 - A política pública do programa Escola Digna

Conforme abordamos na introdução deste trabalho, o caderno surge através do projeto, e posteriormente denominada macropolítica do Escola Digna, criado e estabelecido durante o governo de Flávio Dino (2015-2022). Citamos uma breve contextualização presente no próprio caderno acerca disso:

O Programa “Escola Digna” nasce de uma decisão política, do Governo do Estado do Maranhão, que institui o Plano “Mais IDH” por meio do Decreto nº 30.612, de 02 de janeiro de 2015, consistindo em uma ação estratégica de combate à extrema pobreza e de promoção de justiça e cidadania para milhares de maranhenses excluídos do processo social, cultural e político (Maranhão, 2018, p. 11).

Nesse sentido, o programa surge como uma das ações do governo do estado sobre o plano do “Mais IDH⁸”, sendo este uma política pública que definiu ações e estratégias a nível estadual para o combate à extrema pobreza que diversos municípios se encontravam no início do mandato do referido governador. Dessa forma o programa compôs esse plano, com foco na esfera educacional e com duas grandes frentes ou ações, conforme Lustosa (2022, p. 67) aponta em seu trabalho sobre o processo de implementação do programa.

I – construção de escolas para substituição de estruturas inadequadas que mantinham-se em funcionamento como unidades escolares da rede pública maranhense, tanto na rede municipal quanto estadual, bem como reforma de escolas da rede estadual e construção de Núcleos de Educação Integral de Ensino Médio; II – desenvolvimento de ações de formação continuada e assessorias técnico-pedagógicas para os profissionais da educação envolvidos no funcionamento das unidades beneficiadas com as ações estruturantes

Em virtude disso, nos atemos à segunda ação, sendo o processo de formação continuada uma importante demanda frente ao programa Escola Digna. Dessa forma, o governo iniciou um movimento de integração e colaboração federativa com os municípios, de maneira que os mesmos eram convidados a participar e precisavam se inscrever e cumprir requisitos mínimos para serem contemplados com os recursos e as múltiplas frentes de ações do programa, como reformas e construções de unidades escolares, como também os processos de formação continuada⁹. Nesse sentido, Lustosa (2022, p. 81) afirma que,

o Programa Escola Digna é inserido nesse contexto atual de políticas com fundamentos democráticos. Por essa razão, de acordo com o decreto de criação do Mais IDH, a execução do plano deve ser de forma descentralizada e integrada, adotando uma configuração institucional que permite a colaboração do Estado com os municípios e participação social. Essa estratégia tem objetivo de promover a intersetorialidade, transdisciplinaridade, integralidade, participação e controle social.

O trabalho do autor aponta que a forma em que o programa foi preconizado e desenvolvido remetem aos fundamentos de políticas públicas democráticas, principalmente por meio do processo de configuração realizado em parceria com os municípios, tentando descentralizar as decisões e organizações das ações do governo estadual, de forma a se

⁸ “O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) compara indicadores de países nos itens riqueza, alfabetização, educação, esperança de vida, natalidade e outros, com o intuito de avaliar o bem-estar de uma população, especialmente das crianças” (IPEA, 2008, on-line).

⁹ Para entender mais sobre os requisitos e conhecer outras informações referentes a implementação do programa no estado, buscar em Lustosa (2022).

estabelecer um diálogo para identificar as problemáticas através dos contextos e das demandas advindas e solicitadas pelos próprios municípios.

4.2 A organização e estruturação do Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna

Esse caderno faz parte de um conjunto que totalizam três volumes: sendo um sobre Gestão Escolar, outro sobre Avaliação da Aprendizagem e um último sobre Organização Curricular e Práticas de Ensino. Nota-se que todos eles permeiam o processo de ensino-aprendizagem desenvolvido pelos docentes, entretanto o primeiro possui um foco específico para gestores, gestores e coordenadores escolares. Nesse sentido, optamos por fazer um recorte e analisar somente este primeiro caderno.

O caderno de orientações em sua página inicial, realiza uma breve apresentação do programa Escola Digna, com a seguinte informação

As ações dessa assessoria são orientadas pelos princípios da inclusão social, do respeito à diversidade, da aprendizagem significativa, do ensino comprometido com as práticas socioculturais, da formação integral dos estudantes, do fomento ao protagonismo juvenil e da gestão na perspectiva democrática – compromisso do “Governo de todos nós” (Maranhão, 2018, p. 11, destaques do original)

É relevante então como primeiro movimento analítico do caderno, apontar que o mesmo já traz em sua apresentação o compromisso da política e do programa para com a “gestão na perspectiva democrática”, indicando então que possivelmente ao longo das orientações e sugestões contidas no documento será essa perspectiva que orientará essas ações, pois esse programa “se apresenta como uma política educacional que surgiu para superar problemas históricos da educação maranhense, relativo à existência de escolas em condições precárias, ou até mesmo à falta de escolas, e à qualificação de professores e gestores” (Lustosa, 2022, p. 83).

Em suma, essa é uma breve contextualização do programa e das motivações do governo que levaram a criação do mesmo. O programa e consequentemente as ações, formações e materiais produzidos visam esse processo de melhoria e busca pela qualidade educacional do estado. Sendo a gestão democrática um dos movimentos tensionados e almejados pelas ações. Diante disso, iremos agora apontar inicialmente como está estruturado o caderno de orientações, para depois problematizarmos sua redação e ações relacionadas a ideia da gestão democrática, no tópico vindouro.

O caderno traz em sua estrutura inicial uma apresentação frente aos principais motivadores que culminam na criação desses documentos (os três volumes dos cadernos), em relação ao objetivo do programa "Escola Digna" como um esforço significativo para melhorar a qualidade da educação, especialmente em áreas afetadas pela extrema pobreza. A seguir vamos analisar alguns elementos que o caderno apresenta como fundantes da política do Escola Digna, com comentários sobre seus principais aspectos para situar o leitor sobre o documento e alguns dos seus princípios.

- **Contexto e justificativa:** O programa "Escola Digna" é apresentado como uma resposta à extrema pobreza no Maranhão, buscando promover justiça e cidadania para aqueles que estão excluídos social, cultural e politicamente.
- **Objetivos:** O programa tem como objetivo principal garantir a todos, incluindo crianças, jovens, adultos e idosos, o acesso à infraestrutura adequada e práticas educativas que promovam a formação de cidadãos conscientes e preparados para contribuir em suas comunidades.
- **Ação prática:** Uma das ações principais do programa é a substituição de escolas inadequadas, como as de taipa, por escolas de alvenaria. Essa é uma medida crucial para garantir um ambiente de aprendizado mais adequado e seguro.
- **Formação de professores e gestores:** O programa também se concentra na formação contínua de professores e gestores, fornecendo Cadernos de Orientações Pedagógicas. Isso demonstra um compromisso com a melhoria da qualidade do ensino, o que é fundamental para elevar os indicadores educacionais.
- **Princípios orientadores:** O programa adota princípios como inclusão social, respeito à diversidade, aprendizagem significativa, ensino comprometido com práticas socioculturais, formação integral dos estudantes e fomento ao protagonismo juvenil. Esses princípios refletem uma abordagem progressista para a educação, que visa preparar os alunos para uma cidadania ativa e responsável.

Em resumo, o Programa "Escola Digna" se apresenta na teoria como uma iniciativa importante para enfrentar a pobreza e as desigualdades sociais, por meio da educação em várias frentes. Ele aborda não apenas a infraestrutura das escolas, mas também a capacitação de professores e gestores, adotando princípios educacionais democráticos como primazia. Realizamos uma ressalva diante do exposto, de que a eficácia do programa dependerá da implementação adequada e do acompanhamento rigoroso de seus resultados ao longo do tempo.

Entretanto, este não é o objeto/objetivo deste trabalho¹⁰.

Em relação ao sumário do Caderno de Orientações, é uma parte no início do documento que lista e descreve os principais tópicos e seções que serão abordados no documento. Sua função principal é orientar os leitores, fornecendo uma visão geral da estrutura e conteúdo do documento. O sumário serve como um guia para a navegação eficiente no caderno e economiza tempo dos leitores ao permitir que eles acessem as informações relevantes de acordo com seus interesses e necessidades.

O sumário apresenta uma visão geral do conteúdo, focando principalmente na gestão democrática na escola e nas dimensões da gestão escolar. Para fins didáticos comentaremos brevemente o que está destacado em cada seção:

- **Gestão Democrática na Escola (Página 12):** Inicia-se com uma discussão sobre a gestão escolar à luz da Constituição Federal de 1988 e os direitos educativos garantidos na LDB, em diálogo a perspectiva da gestão democrática.
- **Dimensões da Gestão Escolar (Página 16):** Essa seção aborda as diferentes dimensões da gestão escolar, incluindo a pedagógica, administrativa e institucional/financeira. É uma estrutura que ajuda a abordar de forma abrangente a gestão de uma escola, trazendo apontamentos de possíveis ações e funcionamentos.
- **Gestão na Perspectiva da Educação Inclusiva no Contexto das Modalidades e Diversidades (Página 60):** Esta parte se aprofunda na gestão de programas educacionais para atender à diversidade de alunos, incluindo educação especial, educação escolar indígena, educação de jovens e adultos, educação do campo, e educação escolar quilombola. Cada subseção discute o papel do gestor, a elaboração de projetos pedagógicos e questões específicas relacionadas a cada modalidade.
- **Considerações Finais (Página 91):** Esta é a seção que resume as principais conclusões do caderno, proporcionando uma visão geral do que foi discutido e oferecendo possíveis orientações para a implementação bem-sucedida da gestão democrática na escola.
- **Referências (Página 92):** Aqui, é possível encontrar as fontes utilizadas e

¹⁰ Para ler mais sobre, acessar: FERREIRA, Fabrício dos Santos; GOMES, Albiane Oliveira. **POLÍTICA EDUCACIONAL ESCOLA DIGNA: a macropolítica de Estado como instrumento de transformação social (contradições, limitações e potencialidades).** Disponível em: https://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2021/images/trabalhos/trabalho_submissaoId_650_650612eb52387c1e.pdf

citadas ao longo do caderno, o que é útil para quem deseja aprofundar o conhecimento sobre os tópicos abordados.

Em geral, o sumário indica que o caderno aborda tópicos cruciais relacionados à gestão escolar e à promoção de uma educação inclusiva e de qualidade, enfatizando a importância da gestão democrática e das políticas educacionais. Ele traz ao longo de todas as seções, exemplos, dicas de vídeos, indicações de materiais e ações que são sugeridas de serem realizadas para facilitar o trabalho de gestão e coordenação pedagógica, de forma a mediar os processos educacionais em diálogo com as práticas docentes.

Como o foco deste trabalho é aprofundar o entendimento da gestão escolar na perspectiva do estado do Maranhão em relação a gestão democrática, optou-se por um recorte das seções 1 e 2 do caderno, sendo “Gestão Democrática na Escola” e “Dimensões da Gestão Escolar”, onde buscaremos indicativos e elementos que nos possibilitem conhecer e problematizar a perspectiva da gestão democrática sugerida pelo governo do estado.

4.3 O Caderno de Orientações e suas representações da Gestão Democrática no Maranhão

A primeira seção do Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna nos apresenta a perspectiva que orienta a política educacional em curso no estado do Maranhão. Nela, são abordadas as concepções de gestão democrática defendidas pelo governo e a ênfase na importância de sua efetivação nas escolas públicas.

Os princípios constitucionais de gestão democrática estão amparados por uma lógica processual e, portanto, de permanente aprendizado, sustentada pelo conhecimento e observância da legislação educacional brasileira, pelo diagnóstico da realidade escolar para definição dos objetivos e metas que devem compor o planejamento escolar e, indiscutivelmente, pela implantação e consolidação da participação da comunidade escolar nas decisões, buscando soluções e alternativas para o melhor funcionamento da escola (Maranhão, 2018, p. 12)

A partir desse trecho, percebe-se que o planejamento escolar ocupa papel central nesse processo, sendo compreendido não como um instrumento meramente técnico-administrativo, mas como espaço de construção coletiva e reflexão sobre os objetivos da escola, à luz da realidade vivenciada por sua comunidade. A gestão democrática, portanto, deve ir além da administração burocrática, requerendo a inserção efetiva da comunidade escolar e a valorização de processos decisórios que contemplem os aspectos sociais, culturais e pedagógicos.

O Caderno reforça essa perspectiva ao apresentar os marcos legais que fundamentam a gestão democrática no Brasil: a Constituição Federal de 1988, a LDB (Lei nº 9.394/96) e o Plano Nacional de Educação (PNE). O documento ainda insere a Lei Estadual nº 10.099/2014, que institui o Plano Estadual de Educação do Maranhão (PEE), como referência normativa.

Meta 20 do PEE: Assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação por meio da participação direta da comunidade escolar na eleição de gestores, associada a critérios técnicos e desempenho no âmbito das escolas públicas maranhenses. (MARANHÃO, 2018, p. 14)

Percebe-se, então, um direcionamento que visa desenvolver ações fundamentadas na democratização, por meio de práticas e planejamentos realizados pelos gestores escolares e a equipe pedagógica. Um primeiro ponto é a eleição para gestores escolares, que devem possuir critérios e formação básica para se candidatarem e concorrerem a esses cargos.

A eleição para gestores escolares é apresentada como um dos principais mecanismos de consolidação da gestão democrática. Em 2023, a SEDUC publicou o Edital nº 20/2023 para as eleições do quadriênio 2024-2027. Segundo dados oficiais, participaram do processo eleitoral 169.696 votantes, incluindo estudantes, profissionais da educação e pais/responsáveis. Esse número revela um esforço de mobilização e adesão da comunidade escolar. Contudo, a eleição por si só não garante a gestão democrática. Conforme Luckesi (2007, p. 2), é necessário compreender que a democracia escolar também se constrói na sala de aula, nas rotinas pedagógicas e nas interações cotidianas entre todos os sujeitos do processo educativo.

Contudo, a eleição por si só não garante a gestão democrática. Os critérios definidos no edital — como a exigência de licenciatura plena, vínculo efetivo com a rede estadual, mínimo de três anos de exercício docente e permanência na escola por seis meses — visam assegurar a continuidade e a vinculação dos candidatos com a realidade da escola. Paro (2015) destaca que a escolha do gestor é decisiva, pois o perfil do dirigente influencia diretamente a cultura organizacional da escola. Os dois últimos critérios exigidos — o tempo mínimo de três anos de docência na rede estadual e de seis meses de atuação na escola em que o candidato pretende concorrer — revelam uma preocupação com o vínculo e a experiência dos profissionais no contexto local, indicando uma valorização do conhecimento situado, construído a partir da vivência concreta na realidade escolar e comunitária. Ao atuar diretamente no cotidiano da escola e do território onde está inserido, o candidato acumula elementos importantes para uma gestão sensível às especificidades do ambiente, às demandas sociais e às expectativas da comunidade.

Em razão disso, é necessário que se entenda que o processo da gestão democrática perpassa a eleição dos gestores, mas não se finda somente nisso, sendo um movimento que está presente em diversos processos outros das escolas, inclusive nas organizações das salas de aulas e nas participações da comunidade escolar de forma efetiva, pois “a gestão democrática requer a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo, promovendo um ambiente de colaboração e compartilhamento de responsabilidades” (Paro, 2017).

Adentramos agora na segunda seção do caderno para nossa análise, intitulada “Dimensões da Gestão Escolar”. Na primeira parte, os autores apontam alguns marcos fundamentais do surgimento da gestão escolar, destacando novamente a importância da Constituição Federal de 1988 e da LDB. Nesse contexto, dois conceitos interessantes apresentados são os de autonomia no âmbito da gestão escolar:

Autonomia Decretada: consiste na transferência de competências, por meio de decretos, da administração central para as unidades de ensino;

Autonomia Construída: refere-se à construção coletiva e democrática de projetos na escola, que atendam aos anseios da comunidade a que pertence. (MARANHÃO, 2018, p. 16)

A partir dessa distinção, compreende-se que a autonomia construída representa uma abordagem mais alinhada à perspectiva democrática, por valorizar o processo participativo e a corresponsabilidade na tomada de decisões. Isso permite que tais decisões estejam enraizadas nas realidades e nos contextos específicos da comunidade escolar. Como destaca Luck (2010, p. 25), “a gestão democrática é caracterizada pela descentralização das decisões, pela autonomia das instituições e pela participação efetiva dos diversos segmentos da comunidade escolar”.

Dando continuidade à análise, o caderno aborda três dimensões fundamentais para o trabalho dos gestores escolares: Dimensão Pedagógica, Dimensão Administrativa e Dimensão Institucional/Financeira. Iniciamos com a primeira.

4.3.1 Dimensão Pedagógica

Esta dimensão está diretamente relacionada à autonomia que a escola possui para deliberar sobre os processos de ensino e aprendizagem. Trata-se de uma condição essencial para a organização das práticas escolares, envolvendo a elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico (PPP), bem como a gestão das atividades pedagógico-curriculares (Maranhão, 2018, p. 17).

Desse modo, a Dimensão Pedagógica se vincula mais diretamente aos processos educativos no espaço escolar, como avaliação, orientação e construção curricular, além da produção e acompanhamento do PPP. Esse documento é visto como central, pois concentra as informações, contextos e objetivos que a escola pretende alcançar. Paro (2017, p. 113) reforça a importância da autonomia nesse processo, apontando que ela permite à escola a liberdade de “escolher os conteúdos e os métodos de ensino, sem a qual fica comprometido o caráter pedagógico de sua intervenção escolar”.

No que diz respeito ao papel do gestor, o documento é claro ao afirmar:

O foco da atuação do/a gestor/a escolar dentro da dimensão pedagógica tem como orientação principal coordenar a elaboração coletiva da ação educacional e pedagógica da escola, propiciando uma gestão participativa e democrática. (MARANHÃO, 2018, p. 17).

Assim, o gestor deve atuar como coordenador de processos coletivos, promovendo o envolvimento da comunidade escolar na elaboração e implementação das ações pedagógicas. A liderança, portanto, precisa estar voltada à criação de um ambiente colaborativo e inclusivo. Luck (2009, p. 15) complementa: “vai além da administração burocrática; ele deve ser um líder pedagógico, capaz de mobilizar a comunidade escolar, promover um ambiente colaborativo e orientar o desenvolvimento de práticas educativas inovadoras e inclusivas”.

Nesse sentido, o caderno destaca a importância da organização de uma equipe gestora composta por diversos membros da escola, como docentes, coordenadores e supervisores, que tenham espaço para dialogar e decidir coletivamente sobre temas como: 1. Decisões sobre o calendário escolar; 2. Revisão do projeto político-pedagógico (PPP); 3. Análise do desempenho dos/as estudantes; 4. Definição sobre os projetos de intervenção; 5. Formação dos/as profissionais em serviço; 6. Diálogo constante com a Secretaria de Educação; 7. Atuação dos Órgãos Colegiados: Conselho Escolar, Conselho de Classe, Conselho de Professores/as, Grêmio Estudantil, etc.; 8. Aquisição, uso e conservação de materiais; 9. Articulação com as famílias; 10. Mobilização dos segmentos escolares;

A definição de pautas como essas por meio de um grupo gestor amplia a participação e enfraquece a centralização da autoridade. O caráter coletivo das decisões fortalece a gestão democrática, pois contempla múltiplas perspectivas e experiências.

Segundo Luck (2009, p. 23), essa equipe geralmente é composta por diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico e orientador educacional, e deve praticar a co-liderança, exercendo de forma conjunta a responsabilidade pelos resultados da escola. Assim, a

responsabilidade pela gestão torna-se compartilhada, e o gestor assume a mediação do diálogo e a condução dos processos decisórios com base nas possibilidades e limites da escola.

O caderno também aborda a função do coordenador pedagógico, apontando que este atua diretamente na integração e articulação do trabalho didático-pedagógico, em contato próximo com os professores, visando à qualidade do ensino (Maranhão, 2018, p. 22). Libâneo (2008) observa que o coordenador deve dinamizar e gerenciar o processo educativo, subsidiando os docentes quanto às didáticas específicas de cada área do conhecimento.

Nessa perspectiva, o coordenador não deve ser visto como fiscalizador, mas como agente de suporte. A função está ligada a mediação e articulação pedagógica entre direção-docente e docente-estudante e direção-docente-estudante, de forma a possibilitar que esses agentes educacionais se relacionem e consigam construir coletividades educativas. Compete também aos coordenadores, auxiliar e orientar no que for necessário sobre práticas pedagógicas e educativas para os docentes. Nessa perspectiva, o coordenador não deve ser visto como fiscalizador, mas como agente de suporte.

Outro destaque é dado ao PPP, considerado um dos documentos mais relevantes da escola. De acordo com a LDB (Lei 9.394/96, Art. 12), a Proposta Pedagógica é de responsabilidade de cada unidade escolar, devendo ser construída de forma participativa. O PPP define metas, estratégias e intenções educativas, servindo como instrumento norteador da ação pedagógica e política da instituição.

"O PPP é um instrumento orientador que estabelece as intenções e estratégias do processo pedagógico da escola. Como ação pedagógica e política, deve envolver todos os membros do corpo escolar, assegurando a autonomia no desenvolvimento das ações cotidianas e no cumprimento da função social da escola" (MARANHÃO, 2018, p. 25).

A construção do PPP deve, portanto, envolver a totalidade da comunidade escolar, assegurando a participação efetiva e a coerência com os objetivos da instituição. Vasconcellos (2002, p. 19) afirma que "o PPP é fundamental para a gestão democrática, pois promove a participação de toda a comunidade escolar na definição dos objetivos e das ações que serão desenvolvidas".

O caderno apresenta algumas orientações para que as equipes gestoras organizem, em conjunto com a comunidade escolar, a elaboração ou atualização do Projeto Político-Pedagógico (PPP), destacando os seguintes passos: (1) estabelecer um cronograma geral; (2) definir a equipe responsável pela elaboração, com distribuição clara de papéis e atividades; (3) agendar reuniões para discussão de cada etapa do processo; (4) realizar encontros com a

comunidade escolar — incluindo professores, funcionários, pais, estudantes e colaboradores — para diagnosticar as potencialidades e fragilidades da escola, definir o perfil desejado para a instituição e discutir as estratégias que serão adotadas para a concretização dos objetivos; (5) registrar em ata cada encontro realizado; (6) avaliar constantemente o desenvolvimento dos trabalhos e seus resultados; (7) sistematizar o documento final contendo a proposta pedagógica e política da escola; e (8) analisar o texto final do documento em plenária com a comunidade.

Veiga (2001, p. 11) reforça que o PPP “é um instrumento orientador que expressa a intencionalidade educativa da escola, articulando as dimensões administrativa, pedagógica e comunitária para a construção de uma educação de qualidade”.

Além disso, destaca-se a importância da gestão de resultados, na qual o gestor deve divulgar para a comunidade os dados das avaliações e pactuar metas com base nesses indicadores (Maranhão, 2018, p. 32). Esses momentos de socialização — por meio de assembleias ou reuniões ampliadas — fortalecem a corresponsabilidade e possibilitam a proposição de ações de melhoria.

Os resultados, então, não devem ser discutidos apenas nas reuniões internas com docentes, mas devem ser externalizados por meio de assembleias e plenárias para que toda a comunidade esteja ciente do crescimento ou desenvolvimento que vem ocorrendo na escola, através dos resultados das avaliações em larga escala, ou até mesmo de provas internas com médias das turmas, demonstrando em certa medida como a educação está sendo desenvolvida. Assim, torna-se função primordial do gestor mediar e proporcionar esses momentos para que todos tenham acesso a essas informações e possam contribuir e sugerir ações para melhorias.

4.3.2 Dimensão Administrativa

A seguir, o caderno trata da Dimensão Administrativa, que compreende ações e funções ligadas à organização do cotidiano escolar, tais como: constituição dos conselhos escolares, emissão de documentos, elaboração do plano de gestão e gerenciamento de materiais e recursos humanos. Em relação a essa dimensão os autores conceituam com alguns dos elementos e funções presentes nela:

A constituição dos conselhos escolares, a atualização e emissão da documentação e escrituração escolar e a construção, aprovação e efetivação do plano de gestão que envolve os serviços com pessoal, comunicação, materiais e equipamentos. Nessa dimensão, cabe à escola organizar a rotina de trabalho técnico administrativo, como uma prática aliada às ações propostas no PPP da escola, superando a velha prática que separa o pedagógico do administrativo (Maranhão, 2018, p. 38).

Essa dimensão deve dialogar com a pedagógica, evitando a dissociação entre as duas, o que pode provocar rupturas entre planejamento e prática. Luck (2014, p. 45) aponta que se trata do “conjunto de ações e práticas organizacionais que garantem o funcionamento eficiente e eficaz da instituição”.

O Regimento Escolar, por sua vez, é mencionado como um documento essencial, devendo ser conhecido por toda a comunidade. Sua construção deve ocorrer de forma participativa, garantindo alinhamento com o PPP e com as demandas locais (Veiga, 2001, p. 83; Libâneo, 2001, p. 54). Desse modo, o regimento é um importante instrumento que ajuda na efetivação da gestão democrática, pois permite a participação da comunidade, entendendo o funcionamento da escola através dos seus direitos, como também seus deveres.

A gestão de pessoas também é enfatizada. O gestor deve ser visto como liderança que articula, motiva e organiza, e não apenas como autoridade que comanda. O Caderno de Orientações destaca que os resultados educacionais estão fortemente associados a lideranças comprometidas, dinâmicas e participativas, conforme destacado em:

O/A gestor/a da escola é uma liderança formal, que precisa do apoio de outras pessoas para realizar suas tarefas. Os bons resultados alcançados pelas escolas dependem, em grande parte, de gestores/as dinâmicos/as e comprometidos/as com as ações planejadas na escola. Esses/as gestores/as precisam apresentar a capacidade de aperfeiçoar processos, compartilhar responsabilidades, gerir recursos e motivar pessoas, notadamente aqueles que participam diretamente da gestão da escola (Maranhão, 2018, p. 49).

Na perspectiva democrática, o gestor escolar deve ser comprometido com os resultados, dinâmico e proativo, atuando em diferentes setores da escola e promovendo um ambiente acolhedor. Cabe a ele motivar a equipe e enfrentar desafios com equilíbrio. O Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna recomenda, para uma comunicação eficiente, práticas como: reuniões objetivas e periódicas; uso de quadros de aviso e murais informativos; organização sistemática de documentos; divulgação de dados de rendimento e prestação de contas; e combate à circulação de informações desencontradas, promovendo transparência e engajamento da comunidade escolar (SEDUC-MA, 2024).

4.3.3 Dimensão Institucional e Financeira

Para finalizar nossa análise, abordamos a Dimensão Institucional e Financeira, definida no Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna como o campo voltado à gestão dos recursos financeiros da escola, articulada à participação da comunidade nas ações de planejamento, execução e prestação de contas (Maranhão, 2018, p. 52). Essa dimensão exige do gestor não apenas competência técnica, mas compromisso com a transparência e com a participação social.

Cabe à equipe gestora, portanto, planejar a aplicação dos recursos de forma alinhada ao Projeto Político-Pedagógico (PPP), garantindo que os investimentos contribuam para os objetivos educacionais da escola. Segundo o documento, “as metas e objetivos definidos [no PPP] vão sinalizar de que forma esses recursos deverão ser investidos” (Maranhão, 2018, p. 52). Essa articulação entre planejamento pedagógico e gestão financeira fortalece a coerência institucional e favorece uma gestão mais eficiente.

A participação da comunidade é vista como aspecto fundamental nessa dimensão. O acompanhamento e a fiscalização dos recursos não devem ser ações restritas à equipe gestora, mas práticas compartilhadas com pais, estudantes, professores e demais segmentos. O gestor tem, assim, a responsabilidade de viabilizar meios de acesso às informações, promovendo o controle social sobre o uso das verbas públicas (Maranhão, 2018, p. 53).

O Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna destaca alguns espaços institucionais como fundamentais para garantir a participação da comunidade na gestão escolar, especialmente na dimensão institucional e financeira. Entre esses espaços, estão os Conselhos Municipais de Educação, o Conselho Escolar, a Unidade Executora (UEX) e o Conselho de Classe. Dentre eles, o Conselho Escolar merece atenção especial, por se constituir como instância de representação coletiva com atribuições que vão desde o apoio até a deliberação e fiscalização das ações escolares. Sua atuação é considerada estratégica para a efetivação da gestão democrática, conforme aponta o próprio documento:

É um órgão constituído por representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar – pais, estudantes, professores/as e demais servidores/as, objetivando a participação nas decisões da escola, nos âmbitos administrativo, político-pedagógico e financeiro. Emite opiniões, toma decisões, elabora diagnóstico, fiscaliza, apoia, promove e estimula a comunidade escolar, em busca da melhoria da qualidade do ensino (Maranhão, 2018, p. 55).

É importante ressaltar que o Conselho Escolar deve dialogar com todas as dimensões da gestão, superando a ideia de que sua atuação se limita à fiscalização financeira. Sua função

é possibilitar o debate coletivo, fortalecendo a participação dos sujeitos e promovendo a corresponsabilidade nas decisões escolares.

No mesmo sentido, o Conselho de Classe é apontado como espaço de acompanhamento coletivo do processo de ensino-aprendizagem. Além da avaliação do rendimento escolar, permite reflexões sobre aspectos do cotidiano escolar, como disciplina, participação, frequência e apoio familiar (Maranhão, 2018, p. 58–59). Quando conduzido de forma democrática, esse colegiado fortalece o vínculo entre equipe pedagógica e comunidade, contribuindo para práticas educativas mais inclusivas e responsivas. Como ressalta Puig (2000, p. 31), conselhos participativos favorecem um ambiente acolhedor e colaborativo.

Dessa forma, a Dimensão Institucional e Financeira reafirma a centralidade da participação comunitária e da gestão transparente como elementos estruturantes de uma escola democrática. O gestor, nesse contexto, deve atuar como articulador de processos que assegurem a inclusão da comunidade nas decisões sobre o uso dos recursos, promovendo uma educação comprometida com a equidade e a qualidade social.

Ao retomarmos as tendências apontadas no Capítulo 2 deste trabalho, observamos que o Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna se alinha, em grande medida, às discussões contemporâneas sobre gestão democrática escolar presentes na literatura acadêmica. A valorização da participação da comunidade, especialmente por meio dos conselhos escolares e de classe, bem como o incentivo à autonomia construída e à liderança pedagógica, reforçam esse alinhamento. Além disso, o caderno evidencia a articulação entre as dimensões pedagógica, administrativa e institucional/financeira, conforme preconizado por autores que defendem uma gestão integrada, participativa e contextualizada. A ênfase na transparência e na corresponsabilidade também converge com as atuais exigências de uma gestão democrática comprometida com a equidade e a qualidade social da educação.

4.4 O produto educacional da pesquisa

Conforme pontuamos nas considerações iniciais, este trabalho está vinculado a um programa de pós-graduação profissional, e conforme normativas da Capes é necessário desenvolver um produto educacional que facilite a circulação das problematizações aqui realizadas de maneira mais simples e didática.

Pensando nisso, optamos pela elaboração de uma Coletânea com Guias Práticos, tendo em vista as discussões que empreendemos ao longo do texto, sobre as possibilidades e ao

mesmo tempo os entraves, que a maioria das escolas enfrentam em efetivar e vivenciar na prática a gestão democrática.

Nesse sentido, esses guias possibilitam que possamos levar elementos importantes, de forma clara, autônoma e objetiva para a escola, de maneira que a comunidade escolar possa conhecer e se empoderar sobre o que é Gestão Democrática e quais espaços e ações elas podem participar. “Esses guias são elaborados com o objetivo de promover a autonomia, o engajamento e a responsabilidade coletiva, princípios fundamentais na construção de uma educação emancipadora” (LIBÂNEO 2018).

Figura 2: Informações do Produto (Face externa)



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Figura 3: Sumário do Produto

SUMÁRIO	
APRESENTAÇÃO.....	3
O QUE É GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	4
PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	5
GUIA PRÁTICO A Participação Ativa: Estruturando um Conselho Escolar Colaborativo.....	6
Objetivo🎯.....	6
Preparação Inicial📅.....	6
Estruturação do Conselho Escolar🏠.....	7
Implementação e Funcionamento🔧.....	8
Monitoramento e Avaliação🔍.....	9
Sustentabilidade do Conselho🌱.....	9
GUIA PRÁTICO B Conectando Escola e Família: Estratégias para Reuniões Produtivas.....	11
Objetivo🎯.....	11
Documentos a Serem Apresentados📄.....	11
Planejamento da Reunião📅.....	11
Estrutura da Reunião📋.....	12
Sugestões para Melhorar o Engajamento📊.....	13
Avaliação da Reunião📝.....	13
GUIA PRÁTICO C Seu Primeiro Grêmio Estudantil: Como Construir do Início ao Sucesso.....	14
Objetivo🎯.....	14
Introdução ao Grêmio Estudantil👤.....	14
Estruturação do Grêmio Estudantil🚧.....	14
Processo de Eleição🗳️.....	15
Estrutura do Grêmio Estudantil📋.....	16
Implementação e Funcionamento🔧.....	16
Monitoramento e Avaliação🔍.....	17
Sustentabilidade do Grêmio🌱.....	18
GUIA PRÁTICO D Preparando o Conselho de Classe: Estratégias para Melhores Resultados.....	19
Objetivo🎯.....	19
Preparação para o Conselho de Classe📅.....	19
Realização do Conselho de Classe🏠.....	20
Pós-Conselho de Classe📅.....	21
Avaliação do Conselho de Classe📋.....	22

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Nomeamos esta coletânea de Guias com o título: “Superando entraves na implementação da Gestão Democrática: Guias Práticos com sugestões de ações e espaços participativos na Gestão Escolar”. Trata-se de um material de apoio que pode ser utilizado por diferentes membros da comunidade escolar — profissionais da educação, estudantes e familiares — com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre práticas e instrumentos que fortalecem a gestão democrática nas escolas.

Ele está estruturado conforme sumário (Figura 3) – com a apresentação que destaca os motivadores da construção do produto, seguido de duas sessões que trazem luz ao que é a gestão democrática e seus princípios respectivamente, as quais contextualizam brevemente os conceitos sobre gestão escolar e gestão democrática. Em seguida são apresentados os quatro guias práticos que podem ajudar a nortear a comunidade escolar com os seguintes temas:

- A) Participação Ativa: Estruturando um Conselho Escolar Colaborativo;
- B) Conectando Escola e Família: Estratégias para Reuniões Produtivas;
- C) Seu Primeiro Grêmio Estudantil: Como Construir do Início ao Sucesso;
- D) Preparando o Conselho de Classe: Estratégias para Melhores Resultados;

O produto finaliza com a ficha técnica de sua produção, com as informações institucionais e de diagramação. Cabe destacar que ele também será disponibilizado de forma digital, por meio de um PDF para download ([Link Aqui](#)), objetivando que as escolas possam imprimir ou enviar em grupos online e redes sociais, possibilitando uma maior disseminação do conteúdo.

Dessa forma, acreditamos que este material contribui tanto para a formação continuada dos profissionais da educação quanto para o fortalecimento da cultura participativa nas escolas. Para ampliar ainda mais sua aplicabilidade, elaboramos também uma versão esquemática dos quatro guias, em formato gráfico e sintético, com orientações dispostas em passos simples, diretos e em ordem lógica. Esses esquemas visuais funcionam como instrumentos de consulta rápida, ideais para apoiar a implementação das ações propostas em cada tema. Os quatro guias — descritos detalhadamente neste produto — estarão disponíveis logo em seguida, organizados individualmente e acompanhados de seus respectivos esquemas práticos.

Figura 4: Versão esquemática do guia prático A



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Figura 5: Versão esquemática do guia prático B



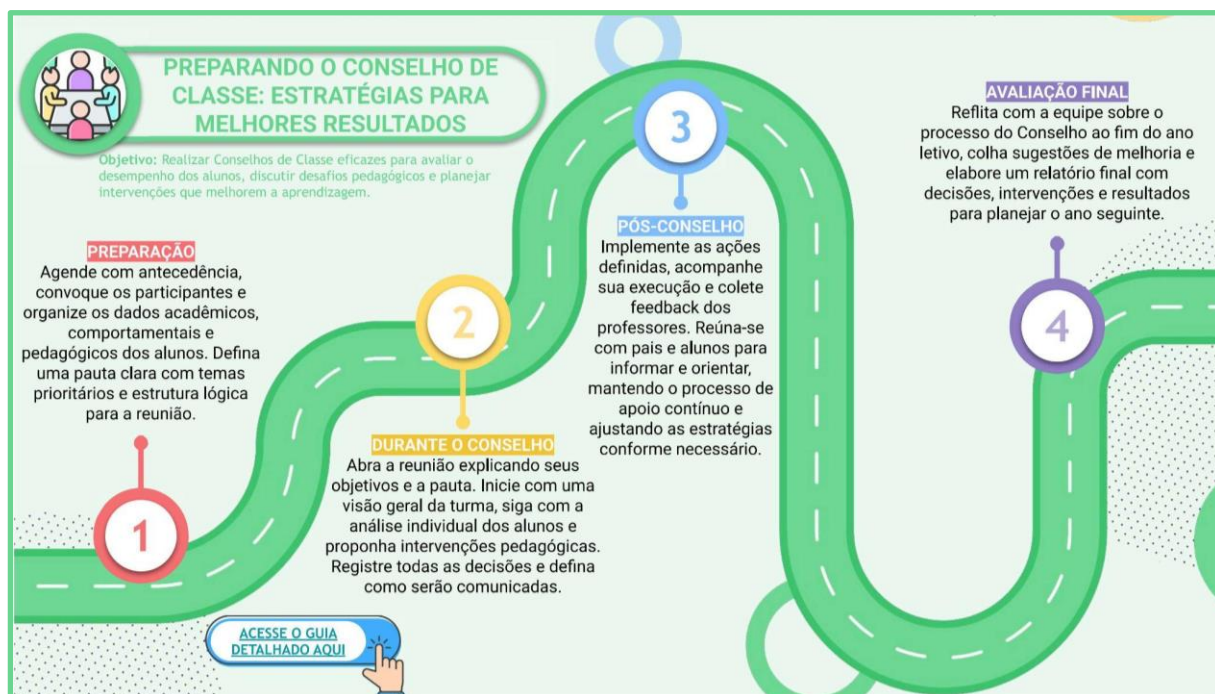
Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Figura 6: Versão esquemática do guia prático C



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Figura 7: Versão esquemática do guia prático D



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo analisar o Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna, buscando identificar e problematizar os elementos e características da gestão democrática nele expressos, à luz do contexto educacional do Maranhão. A investigação foi guiada pela questão central: De que maneira os princípios da gestão democrática estão expressos no referido Caderno e quais são seus limites e potencialidades para a efetivação da participação nas escolas públicas estaduais?

Ao longo do percurso investigativo, três movimentos estruturaram o desenvolvimento do estudo. No primeiro, a partir do levantamento do Estado da Arte, foi possível mapear produções acadêmicas dos últimos cinco anos que tratam da gestão escolar no Brasil. Identificou-se uma forte incidência da gestão democrática como horizonte desejável nos trabalhos analisados, bem como a constatação de que sua efetivação ainda encontra diversos obstáculos. Entre os desafios recorrentes estão a persistência de modelos hierarquizados e autoritários, a fragilidade dos espaços institucionais de participação e a ausência de formação continuada que potencialize o protagonismo dos sujeitos escolares.

O segundo movimento envolveu o aprofundamento teórico-conceitual sobre as principais correntes da administração e suas relações com a gestão educacional. A análise das teorias científica, clássica e estratégica possibilitou compreender a trajetória histórica dos modelos de gestão, seus fundamentos e implicações para o campo educacional. Essa etapa também permitiu a problematização da gestão escolar como prática complexa e atravessada por diferentes racionalidades — ora técnicas e instrumentais, ora político-pedagógicas e democráticas. Nesse contexto, a gestão democrática aparece como contraponto a modelos verticalizados, afirmando-se como prática coletiva, dialógica e comprometida com a qualidade social da educação.

No terceiro momento, a análise do Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna evidenciou um esforço do Estado do Maranhão em institucionalizar diretrizes que valorizem a participação, a construção coletiva dos documentos escolares e a escuta ativa da comunidade. O documento apresenta conceituações, fundamentos e orientações voltadas à promoção de uma gestão mais participativa, indicando a importância da atuação colaborativa de gestores, professores, estudantes, famílias e demais sujeitos escolares. Apesar desse alinhamento formal com os princípios da gestão democrática, a análise revelou também certas limitações. Entre elas, destaca-se a ausência de propostas de formação mais sistemáticas, o

caráter prescritivo de algumas orientações e a fragilidade no enfrentamento das barreiras históricas e estruturais que dificultam a efetivação da participação no cotidiano escolar.

Ainda assim, reconhece-se que o Caderno representa uma iniciativa relevante e necessária, sobretudo por se constituir como instrumento oficial que pode orientar a prática dos gestores escolares e ampliar o debate sobre a democratização da gestão. Seu conteúdo se articula com parte significativa da produção acadêmica recente, especialmente no que tange à valorização da escuta, da deliberação coletiva e da co-responsabilidade na tomada de decisões.

Como contribuição final, a pesquisa resultou na elaboração de uma coletânea de guias práticos voltados à comunidade escolar, com sugestões de ações que promovam espaços participativos e práticas de gestão democrática nas escolas públicas estaduais. Esse produto educacional pretende ser um recurso acessível e aplicável, que estimule a reflexão crítica e o engajamento de diferentes segmentos na construção de uma escola mais aberta, justa e comprometida com a formação cidadã.

Importa destacar que esta pesquisa não teve como propósito avaliar se as práticas previstas no Caderno são efetivamente realizadas nas escolas, mas sim analisar se suas diretrizes estão em consonância com os fundamentos da gestão democrática. Os resultados obtidos indicam que, embora o documento represente um avanço em termos normativos, sua eficácia depende diretamente do compromisso político-pedagógico dos profissionais da educação e do fortalecimento de processos formativos e dialógicos nas unidades escolares.

Dessa forma, conclui-se que o Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna pode se constituir em uma ferramenta estratégica para o fortalecimento da gestão democrática no Maranhão, desde que inserido em um processo mais amplo de formação, acompanhamento e envolvimento efetivo da comunidade escolar. Por fim, o trabalho abre caminho para estudos futuros que investiguem a aplicação prática desse material nas escolas, sua recepção pelos sujeitos escolares e os impactos concretos na organização institucional e na qualidade da educação ofertada.

REFERÊNCIAS

- ACÁCIO, F. M. **Desafios e propostas para a implementação de uma gestão democrática dos recursos financeiros em uma escola estadual do município de Pentecoste – CE.** Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Universidade Federal de Juiz de Fora, Souza, 2019, 149f.
- ALVES, G. R. P. **Gestão democrática e eleição de gestores em escolas de educação infantil: estudo de caso na Rede Municipal de Santa Maria/RS.** Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, RS, 2018. 143f.
- ALVES, M. T. G.; SOARES, J. F. **Contexto escolar e indicadores educacionais: condições desiguais para a efetivação de uma política de avaliação educacional.** Educação e pesquisa, v. 39, p. 177-194, 2013.
- ANSOFF, H. I. **Gestão estratégica.** São Paulo: McGraw-Hill, 2009.
- ARANHA, E. M. G. CALLAS, D. G., PLACCO, V. M. N. de S. **O papel do diretor como articulador da equipe gestora escolar e a formação de educadores para as necessidades da escola na atualidade.** Revista Ambiente Educação, v.13., n.3; Rio Grande: 2021.
- BARBOSA, J. M. S.; DE MELLO, R. M. A. V. **Plano de Desenvolvimento da Educação e Gestão Escolar: Uma Visão Integrada.** Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas, v. 16, n. 3, p. 217-224, 2015.
- BRASIL; **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.
- BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências.** Brasília, DF, 26 jun. 2014.
- BRASIL; **Programa Nacional Escola de Gestores.** Brasília: MEC/SEB/DPR, 2009.
- CABRAL Neto, A.; CASTRO, A. M. D. A. **Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial.** Educ. Soc., Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul.-set. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/35zWgbwzyNc8dddjmJdsGhF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 01/10/23.
- CAMPOS, M. da S. *et al.* **Gestão escolar e seus resultados nos atuais indicadores de avaliação do ensino.** [Dissertação de Mestrado]. Niterói: UFF, 2013.
- CARVALHO, M. E. P. de. **Relações entre família e escola e suas implicações de gênero.** Cadernos de pesquisa, p. 143-155, 2003.
- CASANOVA, K. G. G. **Gestão democrática e infância: O orçamento participativo criança em Santo André.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho, 2021, 117f.
- CASTILHO, D. E. D. **A gestão democrática: um olhar além da implantação do conselho escolar.** São Caetano do Sul: USCS, 2021. 167 fls.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas**. 7.ed. São Paulo: Manole, 2014.

CLEMENTE, MARIA DE FÁTIMA. **Administração escolar: fundamentos e interfaces**. Campinas, SP: Papirus, 2020.

COSTA, L. S. **Gestão escolar democrática e o conselho mirim: a participação infantil e a aprendizagem política**. São Caetano do Sul, 2020. 187 fls.

COSTA, Maria Alice; TRIGO, Ângela Maria. **Liderança e gestão educacional: desafios contemporâneos**. São Paulo: Papirus, 2008.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. **As pesquisas denominadas “estado da arte”**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 23, n. 79, p. 257–272, ago. 2002.

FERREIRA, R. R. *et al.* **Avaliação de necessidades organizacionais de treinamento: o caso de uma empresa latino-americana de administração aeroportuária**. REAd-Revista Eletrônica de Administração, v. 15, n. 2, p. 349-375, 2009.

FLACH, SIMONE DE FÁTIMA. **Contribuições para o debate sobre a qualidade social da educação na realidade brasileira**. Contexto & Educação, v. 27, n. 87, p. 45-63, jan./jul. 2012.

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

FREITAS, K. S. de. **Uma Inter-relação: Políticas Públicas, gestão democrático participativa na escola pública e Formação da equipe escolar**. In: Revista Em Aberto. V.17, n. 72, P. 47-59, fev/jun 2000.

FREITAS, J. Regime peculiar das organizações sociais e o indispensável aperfeiçoamento do modelo federal, **Revista de direito administrativo**, Rio de Janeiro, n.º 214, 99-106, out./dez. 1998. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/47268>. Acesso em: 18 fev. 2025.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. 4. ed. São Paulo: Editora Record, 2002.

GADOTTI, Moacir. **Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

GADOTTI, M. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 1994.

GARCÍA, S.; DOLAN, S. **La Dirección por Valores (DpV): el cambio más allá de la dirección por objetivos**. Madrid: McGraw-Hill., 1997.

GELATTI, L.; MARQUEZAN, L. I. **Contribuições da gestão escolar para a qualidade da educação**. Regae - Revista de Gestão e Avaliação Educacional, v. 2, n. 4, 2013.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HAYEK, F. A.V. **O caminho da servidão**. Tradução de Luís Sérgio Henriques. 6. ed. São Paulo: Editora Francisco Alves, 1999.

KLAUCK, G.A.C. **Indicadores de qualidade de ensino: estudo em escola destaque no Ideb**. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados-MS, 2012.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J.F; TOSCHE, M.S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, J. C. **A Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Goiânia, MF Livros, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 12.ed. São Paulo, Cortez, 2010.

LIBÂNEO, J. C. OLIVEIRA, J. F. de. TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10.ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2013.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LIMA, M. F. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Centro de Ensino Sistemas e Tecnologia, 2013.

LUCK, Heloísa. **Relação da escola com a família e a comunidade**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

LÜCK, H. **Dimensões de Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Série Cadernos de Gestão)

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

LÜCK, Heloísa. **Gestão escolar e qualidade da educação: o que dizem os diretores da escola pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2014.

LUCKESI, C. C. **Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula**. ABC educatio, n. 64, 2007. Disponível em:

https://faibi.com.br/arquivos/downloads/pedagogia/estagio/estagio_gestao1/14.%20Texto%202%20-%20abceducatio_64_gestao_democratica_da_escola.pdf. Acesso em: 17 jun. 2024.

LUSTOSA, L. G. **AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA ESCOLA DIGNA: colaboração federativa na política educacional no Maranhão**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Maranhão, 2022, 115f.

MAIA, M. L. **Gestão democrática e formas de provimento do cargo de diretor nas escolas do grande ABC Paulista: entre pressupostos e práticas**. Dissertação (mestrado), Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul – USCS, 2020. 191f

MARANHÃO. **Secretaria de Estado da Educação. Caderno de orientações pedagógicas do Programa Escola Digna**. São Luís: SEDUC, 2018. 96 p. Disponível em: <https://www.educacao.ma.gov.br/escola-digna/>. Acesso em: 17 abr. 2023.

MATTOS, PAULO HENRIQUE DE. **Processo decisório: como as decisões são tomadas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO, M. C. de. **Gestão democrática em um CEI - centro de educação infantil da cidade de São Paulo**. Dissertação (Mestrado), Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2019. 106 f.

MORAES, M. C.. **O paradigma educacional emergente**. Campinas/SP: Papirus, 1997.

MORAES, M. do N. **Perspectivas de democratização da gestão educacional e escolar em Quevedos/RS**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cruz das Almas, 2022, 101f.

NASCIMENTO, L. P.; GUIMARÃES, V. N. **Gestão escolar no Brasil: reflexões sob a ótica da reforma do estado e da modernização da gestão pública**. Revista Perspectiva, v. 36, n. 3, p. 1052-1071, 2018.

NASCIMENTO, Carlos Eduardo S. **Gestão democrática da educação: fundamentos e práticas**. São Paulo: Cortez, 2018.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, Organizações e Métodos: uma abordagem gerencial**. 13.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PALLOIX, C. **O processo de trabalho: do fordismo ao neofordismo**. In: ERBER, Fabio Stefano. **Processo de trabalho e estratégias de classe**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002, p. 69-97.

PARO, V. H. **Administração Escolar: Introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2000.

PARO, V. H. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, V. H. **Por dentro da escola pública**. 4. ed. rev. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 5. ed. São Paulo: Ática, 2017.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PUIG, J. M. **Democracia e participação escolar: proposta de atividades**. São Paulo: Cortez, 2000.

ROMANOWSKI, Joana Paulin; ENS, Romilda Teodora. As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte” em educação. *Revista Diálogo Educacional*, Curitiba, v. 6, n. 19, p. 37–50, maio/ago. 2006.

SANTANA, M. A. N. **Gestão democrática na escola pública paulista: possibilidades e desafios no seu processo de construção**. Dissertação (Mestrado). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2020. 150 fls.

SANTANA, S.; GOMES, R.; BARBOSA, J. S.. **O papel do gestor na elaboração e execução do projeto político pedagógico numa visão democrática**. *Cadernos da Pedagogia*, v. 6, n. 11, 2012.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SAVIANI, D **O Ensino de Resultados**. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 29 abr., 1997.

Silva, A. (2019). A construção do Estado da Arte em pesquisa acadêmica. Editora UFSC.

SILVA, Maria Abádia da. PEREIRA, Rodrigo da Silva. (Orgs.) **Gestão escolar e o trabalho do diretor**. Curitiba: Appris, 2018.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO MARANHÃO – SEDUC-MA. **Caderno de Orientações Pedagógicas do Programa Escola Digna**. São Luís, 2017. Disponível em: <https://www.educacao.ma.gov.br/seduc-disponibiliza-caderno-para-orientar-encontros-formativos-do-programa-escola-digna/>. Acesso em: 1 abr. 2024.

SILVA, MARIA ABADIA. **Qualidade social da educação pública: algumas aproximações**. *Cadernos CEDES*, v. 29, n. 78, p. 216-226, maio/ago. 2009.

SOARES FILHO, J. Serviço Público: conceito e privatização. *Revista Jus et Fides*, 2002. p. 97-130, Recife. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/4169/4169.PDF>. Acesso em: 18 fev. 2025.

SOUSA PIO, J. P. de. **Expectativas sobre a gestão escolar participativa: o caso da Escola de Ensino médio em Tempo Integral Tabela José Pinto Quezado**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Juiz de Fora, 2020, 281f.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2012. 325 p.

THOMPSON JR., A., STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2002.

TRINDADE, F. **(Re)articulação do planejamento estratégico e a gestão participativa no contexto escolar**. Universidade Federal de Santa Maria, 2021. 118 p.

URWICK, Lyndall; GULICK, Luther. *Papers on the Science of Administration*. 1937.

VAL, V. L. do. **Desafios da gestão escolar na perspectiva dos gestores do Ensino Médio.** 178 p., 2021. Dissertação. Universidade de Taubaté, São Paulo, 2021.

VARGAS, A. L. **A gestão democrática na escola municipal: o conselho escolar em questão.** Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Santa Maria, RS, 2018, 150f.

VASCONCELLOS, C. S. **Construção do Projeto Político-Pedagógico: Avanços e Desafios.** São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível.** Campinas: Papirus, 2001, p. 11.

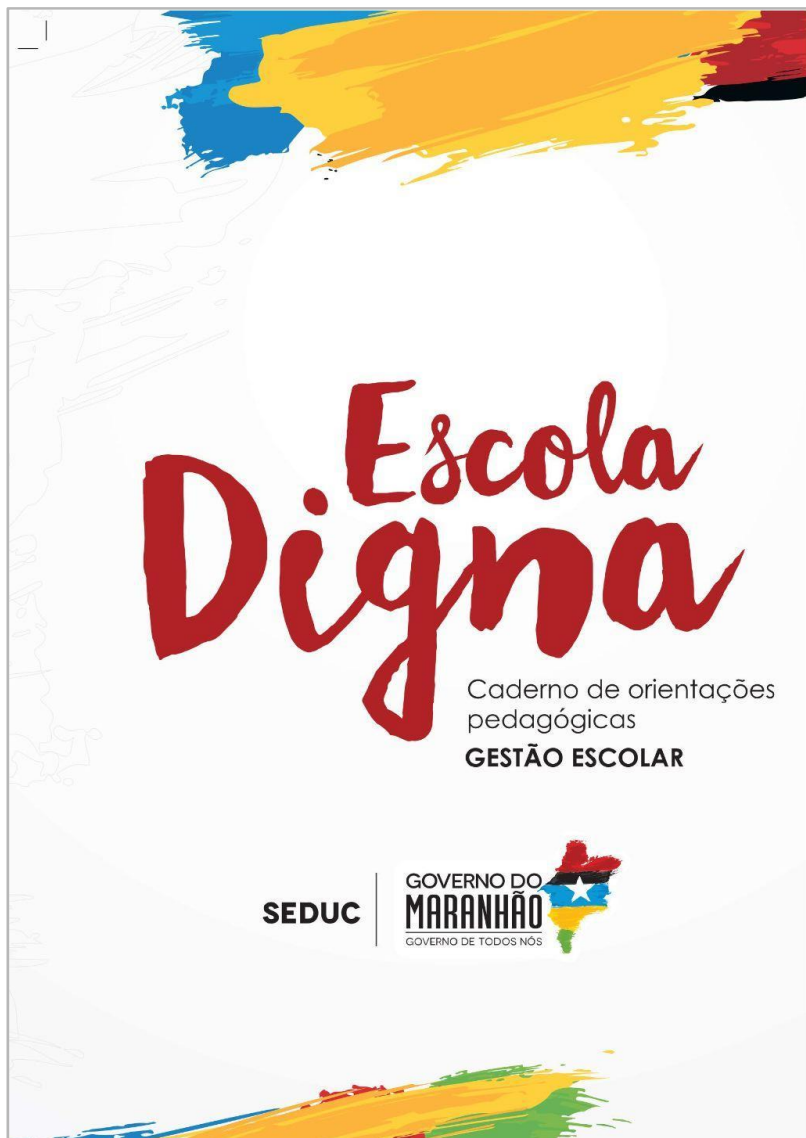
WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos das sociologias de direito, autoridade e Estado.** Volume I. Tradução de Maria da Glória de Oliveira. 6. ed. Brasília: Editora UNB, 1969. p. 170-172.

ZECHI, J. A. M.. **Educação em valores: solução para a violência e indisciplina na escola?.** Tese (Doutorado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Tecnologia. Presidente Prudente: [s.n.], 2014.

ZOCKUN, C. Z.. **Terceirização na Administração Pública. Enciclopédia jurídica da PUC-SP.** 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017, s.p.. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/5/edicao-1/terceirizacao-na-administracao-publica>. Acesso em: 18 fev. 2025.

ANEXOS

ANEXO 01 CADERNO DE ORIENTAÇÕES PEDAGÓGICAS ESCOLA DIGNA | SEDUC MA

	SUMÁRIO 1 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA12 1.1 A Gestão Escolar segundo a Constituição Federal de 1988; Os Direitos educativos garantidos na LDBEN nº 9394/9612 2 DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR16 2.1 Dimensão Pedagógica17 2.1.1 Papel do/a Gestor/a Escolar.....17 2.1.2 O Papel do/a Coordenador/a Pedagógico/a22 2.1.3 Papel do/a Professor/a24 2.1.4 O Projeto Político Pedagógico (PPP)25 2.1.4.1 Elaborando o Projeto Político Pedagógico26 2.1.4.2 Aspectos Operacionais do Projeto Político Pedagógico ..31 2.1.5 A Biblioteca Escolar33 2.1.6 Formação Continuada na Escola36 2.2 Dimensão Administrativa.....38 2.2.1 Regimento Escolar38 2.2.2 Censo Escolar39 2.2.2.1 Responsabilidades dos/as Gestores/as na realização do Censo Escolar40 2.2.3 Fluxo Escolar.....41 2.2.4 Matrícula.....42 2.2.5 Calendário42 2.2.6 Documentação Escolar e Arquivamento43 2.2.7 Gestão de Pessoas49 2.2.8 Gestão de Parcerias51 2.3 Dimensão Institucional e Financeira52 2.3.1 Conselhos Municipais de Educação53 2.3.2 Legalizações das Instituições de Ensino e Cursos Oferecidos.....55
---	---

2.3.3 Conselho Escolar	55
2.3.4 Unidade Executora/UEX	57
2.3.5 Conselho de Classe	58

3.GESTÃO NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA NO CONTEXTO DAS MODALIDADES E DIVERSIDADES

3.1 Educação Especial	60
3.1.1 O/A Gestor/a Escolar e a Educação Especial e Inclusiva.....	62
3.1.2 O Projeto Político Pedagógico na Perspectiva na Educação Especial na Escola Inclusiva	62
3.1.3 O Censo Escolar e a Educação Especial	63
3.1.4 Matrícula / Educação Especial	64
3.2 Educação Escolar Indígena	65
3.2.1 O/A Gestor/a Escolar e a Educação Escolar Indígena	68
3.2.2 Papel do/a Professor/a da Educação Escolar Indígena	69
3.2.3 Projeto Político Pedagógico na Educação Escolar Indígena	69
3.2.4 Educação Escolar Indígena no Censo Escolar	70
3.2.5 Matrícula/Educação Escolar Indígena	70
3.2.6 Calendário Escolar da Educação Escolar Indígena	71
3.2.7 Formação Continuada na Educação Escolar Indígena	71
3.2.8 Legalização das Instituições da Educação Escolar Indígena	72
3.3 Educação de Jovens e Adultos	72
3.3.1 Papel do/a Professor/a da Educação de Jovens e Adultos	73
3.3.2 O/A Gestor/a Escolar e a Educação de Jovens e Adultos	74
3.3.3 Educação de Jovens e Adultos no Censo Escolar	76
3.3.4 Matrícula/Educação de Jovens e Adultos	77
3.3.5 Calendário da Educação de Jovens e Adultos	77
3.3.6 Legalização das Instituições da Educação de Jovens e Adultos	77
3.4 Educação do Campo	78

1 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

Implantar uma nova lógica de gestão que conte com a participação de todos/as os/as profissionais diretamente envolvidos/as com a prática educativa, provoca uma mudança de paradigma nos sistemas públicos de educação e supera o modelo centralizador.

Nesse entendimento, a democratização inicia-se no interior da escola, por meio da criação de espaços de discussão coletiva sobre o dia a dia, nos quais docentes, administrativos, estudantes e pais, ou outros/as responsáveis possam ser ouvidos/as.

Para tanto, faz-se necessário ter em mente que a democratização da gestão educacional não ocorrerá sem o entendimento mais extenso da função política e social da escola e da sua importância no processo de transformação da sociedade, à medida que ela se responsabiliza pela tarefa de formar o/a cidadão/ã para o domínio de saberes e instrumentos políticos e culturais.

Os princípios constitucionais de gestão democrática estão amparados por uma lógica processual e, portanto, de permanente aprendizado, sustentada pelo conhecimento e observância da legislação educacional brasileira, pelo diagnóstico da realidade escolar para definição dos objetivos e metas que devem compor o planejamento escolar e, indiscutivelmente, pela implantação e consolidação da participação da comunidade escolar nas decisões, buscando soluções e alternativas para o melhor funcionamento da escola.

1.1 A Gestão Escolar segundo a Constituição Federal de 1988; Os Direitos educativos garantidos na LDBEN nº 9394/96



O princípio da gestão democrática do ensino público foi incorporado à Constituição Federal de 1988, junto a outros princípios inseridos no artigo 206 do corpo constitucional, vindo reforçar o caráter democrático da chamada "Constituição Cidadã".

Em termos educacionais, a Constituição foi ainda mais explícita e inovou em relação aos textos anteriores ao incluir, entre seus princípios, a "gestão democrática do ensino público" (art.206, VII). Estes dispositivos abriram espaço para a institucionalização de mecanismos de participação na gestão de escolas e de sistemas educacionais.

Vale ressaltar que os princípios constitucionais do ensino devem ser lidos e interpretados em sua integralidade, portanto, em termos jurídicos, a gestão democrática é tão importante para a “**garantia do padrão de qualidade**” quanto a “**valorização dos profissionais da educação**”, a “**gratuidade**” e o “**pluralismo de ideias e concepções pedagógicas**” (CF/88, art.206, incisos VII, V, IV e III, respectivamente).

Após a Constituição Federal de 1988, estabelecer a gestão democrática como um dos princípios para o ensino, quase dez anos depois, ao estabelecer as diretrizes da educação em nível nacional, a LDB 9394/96, nos artigos 12, 13 e 14, retoma a discussão sobre gestão democrática, concretizando essa concepção de Gestão Escolar:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:
I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; (Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009);
VIII - notificar o Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei (Incluído pela Lei nº 10.287, de 2001).

O art. 13 estabelece a participação dos/as docentes na elaboração e execução do projeto pedagógico da escola, assim como a colaboração em atividades da escola, articuladas com as famílias e a comunidade. Já o art. 14, define de forma mais clara os princípios a serem observados na construção da gestão democrática:

Art. 14. 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 da escola;
II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Ainda como dispositivo legal, o Plano Nacional de Educação – PNE (Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014), configura-se uma norma supraordenadora,

devendo nortear todo e qualquer planejamento, a partir de metas e estratégias, para todas as dimensões ou eixos de atuação educacional.

Assim, o atual PNE, art. 2º, inciso VI, preconiza como diretriz, a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública, conforme:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 02 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Estratégias:

19.5 estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6 estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares na formulação dos projetos políticos pedagógicos, currículos escolares, plano de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7 favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;

19.8 desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar a prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.

No Maranhão, a Lei Nº 10.099, de 11 de junho de 2014 (PEE), corroborando com o Plano Nacional de Educação, estabelecem metas e estratégias para a implantação da gestão democrática nas escolas, a saber:

META 20: Assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação por meio da participação direta da comunidade escolar na eleição de gestores, associada a critérios técnicos e desempenho no âmbito das escolas públicas maranhenses.

Estratégias:

20.13 Promover a gestão democrática no sistema de ensino por meio de mecanismos que garantam a participação dos profissionais da educação, familiares, estudantes e comunidade local no diagnóstico da escola, projeto político pedagógico, plano de aplicação, prestação de contas e acompanhamento dos financiamentos e programas destinados às escolas.
20.15 Garantir o funcionamento do mecanismo de gestão democrática nas escolas de educação básica.

Partindo desses pressupostos legais, é fundamental definir claramente as atribuições e o papel político do/a gestor/a escolar. Nessa ótica, considera-se de extrema importância discutir algumas premissas acerca da função da gestão escolar, fundamentadas na democratização das ações, com a perspectiva de estabelecimento de uma agenda básica de compromissos entre os vários segmentos da escola. Destaca-se a necessidade de revitalizar o papel da escola diante da sociedade e a relação entre elas; de recuperar a escola enquanto local

de trabalho global e dinâmico que desenvolve a prática pedagógica voltada para o aprender; de democratizar as relações em todas as suas dimensões; de discutir, rediscutir e avaliar a prática pedagógica sob novas perspectivas; de construir um Projeto Político-Pedagógico amplo, coletivo e com a definição de um parâmetro de qualidade; de criar canais de articulação com a comunidade e outras parcerias; de criar e/ou consolidar o papel dos Conselhos Escolares. Enfim, de rediscutir a organização do trabalho escolar e os mecanismos de garantia da autonomia pedagógica, administrativa e financeira.



Video: Gestão Democrática-dimensão legal

<https://www.youtube.com/watch?v=7589FZ2l9l0>



Quais os desafios que estão em maior evidência quando se trata de implementar as ações pedagógicas estruturais rumo à construção da escola, na perspectiva da gestão democrática?

2 DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR

A partir da década de 1990, a formação dos/as profissionais da escola, a adequação das metodologias adotadas e a gestão democrática e participativa tornaram-se uma exigência nacional, impulsionadas pela CF 1998 e pela LDB 9.394/96, que relacionam o desenvolvimento social do país à melhoria da qualidade na educação.

É nesse contexto que nasce a concepção de que a gestão escolar é um espaço de articulação das ações desenvolvidas no ambiente escolar, cuja responsabilidade alcança as dimensões necessárias para criar condições adequadas ao alcance dos objetivos estabelecidos coletivamente e oriundos do Projeto Político-Pedagógico.

No âmbito dos processos de organização e gestão escolar, a Constituição Nacional, em seu artigo 208, inciso VII e a LDB 9.394/96, em seu artigo 15, asseguram à gestão escolar a autonomia nas dimensões administrativa, pedagógica e financeira. Vale ressaltar que a autonomia é sinônimo de responsabilidade individual e coletiva, com envolvimento da comunidade escolar para alcance das metas estabelecidas. Dessa forma, ter autonomia significa também não esquecer que a escola está inserida num processo que envolve as relações internas e externas, o sistema educativo e a comunidade escolar.



Para alguns autores existem duas formas de autonomia:

- Autonomia Decretada: consiste na transferência de competências, por meio de decretos, da administração central para as unidades de ensino;
- Autonomia Construída: refere-se à construção coletiva e democrática de projetos na escola, que atendam aos anseios da comunidade a que pertence.
De que forma se constitui a autonomia na dimensão da gestão pedagógica em sua escola?

Esses pressupostos servem como objeto de reflexão em diálogo sobre a gestão escolar, uma vez que é pelas dimensões da gestão que a escola assegura a efetivação das ações pedagógicas, cujos fins estão atrelados à dimensão social de formação do/a cidadão/ã. Assim, a discussão das dimensões da gestão escolar permite aprofundar o conhecimento acerca do trabalho de organização da escola,

focalizando o exercício da autonomia pedagógica em suas diversas dimensões: pedagógica, administrativa institucional e financeira.

O pensamento central é que todas as dimensões sejam desenvolvidas de forma articulada, fazendo a interface das ações e processos para que o objetivo e a função precípua da escola, que é a aprendizagem com qualidade social dos/das estudantes, seja cumprida. Veremos a seguir orientações referentes a cada uma das dimensões.

2.1 Dimensão Pedagógica

Compreende-se que a dimensão pedagógica está diretamente relacionada à autonomia que tem a escola em deliberar sobre os processos de ensino e aprendizagem. Sendo condição fundamental para a organização das práticas escolares quanto a **elaboração, a execução, o acompanhamento e a avaliação do Projeto Político-Pedagógico** da escola. É também fundamental para a gestão das atividades pedagógico-curriculares.

Assim, a autonomia, segundo Paro (2001, p. 113), deve ser entendida como "a liberdade que a escola tem para escolher os conteúdos e os métodos de ensino, sem a qual fica comprometido o caráter pedagógico de sua intervenção escolar". A participação da comunidade escolar se configura como importante passo para a democratização dos processos decisórios da escola (Dublante, 2011), por meio do compartilhamento de ideias e ações.

2.1.1 Papel do/a Gestor/a Escolar

O foco da atuação do/a gestor/a escolar dentro da dimensão pedagógica tem como orientação principal **coordenar a elaboração coletiva da ação educacional e pedagógica da escola, propiciando uma gestão participativa e democrática**. Tal objetivo é desenvolvido na liderança que deve ser exercida pelo/a gestor/a no processo de **coordenação da elaboração coletiva do projeto político pedagógico – PPP**.

Como competência assumida na dimensão pedagógica cabe ao/a gestor/a escolar coordenar, juntamente com o/a coordenador/a pedagógico/a as ações relativas à:

- Organização e coordenação das atividades de planejamento, avaliação e da elaboração do projeto político-pedagógico, acompanhar e avaliar a execução dessas ações;
- Assistência pedagógico-didática aos/as professores/as, no auxílio à organização das situações de aprendizagem adequadas às necessidades dos/as estudantes;
- Efetivação das atividades de rotina como: reuniões pedagógicas, conselhos de classe, escolha do livro didático, diagnóstico de aprendizagem, avaliação, seleção e provimento do material didático necessário às aulas;
- Acompanhamento da aprendizagem dos/das estudantes, definindo quais as expectativas de aprendizagem devem ser atingidas por todas as turmas;
- Divulgação dos objetivos da escola e suas metas, assim como acompanhar o desempenho escolar dos/das estudantes e apresentar os resultados à comunidade escolar;
- Definição do tempo escolar e constituição das turmas;
- Elaboração do Calendário Escolar;
- Integração dos/as estudantes por meio de atividades científicas, lúdicas, esportivas e associativas (grêmios, etc.);
- Fortalecimento da relação escola-comunidade;
- Formação continuada dos/das docentes e do pessoal técnico-administrativo.



Temáticas indispensáveis para a agenda de reunião da Equipe Gestora da Escola

A Equipe Gestora da Escola é composta de profissionais com funções técnicas específicas, que têm a responsabilidade de colocar em prática as políticas e planos elaborados coletivamente para o alcance de metas. Assim, é fundamental que diretor/a, coordenador/a pedagógico/a ou supervisor/a, como articuladores/as de execução do projeto maior da escola, reúnam-se para discutir sobre o planejamento da escola. Alguns temas merecem destaque nas reuniões para que todos/as assumam definitivamente o papel de gestores/as que lhes cabe, responsabilizando-se pelos rumos do ensino oferecido na unidade, discutindo os problemas e, juntos/as, encontrem as soluções. Veja alguns tópicos que não devem faltar:

1. Decisões sobre o calendário escolar

Esse é um dos principais temas das reuniões, já que é preciso tomar decisões sobre todo o planejamento do ano letivo (períodos de avaliação, reuniões de pais/responsáveis, entrega de boletins e finalizações dos projetos didáticos), as estratégias de acompanhamento das ações e a realização de adequações, quando necessário.

2. Revisão do projeto político-pedagógico (PPP)

Uma ou duas vezes por ano, o assunto entra na pauta, considerando os indicadores e metas projetadas, para que a equipe gestora identifique as necessidades de ajuste e planeje as assembleias de debate sobre as supostas alterações.

3. Análise do desempenho dos/as estudantes

O desempenho dos/as estudantes norteia as ações da escola, por isso o tema vai estar sempre presente nas reuniões. O/A coordenador/a deve sistematizar em tabelas os resultados de avaliações internas e externas (**vide Caderno de Orientações Pedagógicas: Avaliação da Aprendizagem**), o aproveitamento

dos/as alunos/as nas atividades em sala e o progresso das turmas em um período e, em seguida, analisá-los com a direção.

4. Definição sobre os projetos de intervenção

A escolha dos temas e das abordagens dos projetos está diretamente vinculada ao item anterior e à análise criteriosa que os/as gestores/as devem fazer para que as iniciativas estejam em consonância com as orientações do PPP. Ideias vindas da equipe ou dos/as professores/as, que colaborem para que os objetivos da escola sejam atingidos, podem ser integradas ao cronograma pela coordenação e ao planejamento da direção, que deverá prever os materiais necessários para a concretização das propostas.

5. Formação dos/as profissionais em serviço

Como responsável pela formação de professores/as, o/a supervisor/a ou coordenador/a pedagógico/a detecta rapidamente as necessidades da equipe docente - o que pode ser percebido, inclusive com a análise dos resultados dos/as estudantes. O/A diretor/a, por sua vez, é o/a mais habilitado/a para tematizar as práticas dos/as demais profissionais da escola, portanto é o/a responsável pela formação permanente destes/as. É importante que a equipe gestora defina no calendário da escola estes momentos de aprimoramento das competências.

6. Diálogo constante com a Secretaria de Educação

É fundamental que haja um canal permanente de comunicação com a Secretaria de Educação, para que esta tome providências quanto às necessidades que excedem as decisões da equipe gestora da escola. Portanto, supervisor/a ou coordenador/a devem levar tais demandas à direção e esta, por sua vez, deve utilizar dos instrumentos formais para a solicitação das providências necessárias, por exemplo, a solicitação de Atendimento Educacional Especializado para estudantes, cursos de atualização ou extensão, materiais, entre outros.

7. Atuação dos Órgãos Colegiados: Conselho Escolar, Conselho de Classe, Conselho de Professores/as, Grêmio Estudantil, etc.

Para que os Conselhos se tornem, de fato, um momento formativo, é essencial partilhar informações, observar as dificuldades institucionais, prever estratégias, quais serão as metas e a quem serão delegadas as missões.

8. Aquisição, uso e conservação de materiais

O que adquirir, para que e como usar os materiais pedagógicos são questões que o/a diretor/a e o/a coordenador/a pedagógico/a terão de responder juntos/as. O/A coordenador/a pedagógico/a identifica as necessidades dos/as estudantes e avalia o que precisa ser adquirido com mais urgência. Para evitar desperdício ou subutilização, os recursos - adquiridos com repasses estaduais ou federais - têm seus usos planejados nas reuniões da equipe gestora, garantindo que todos os/as alunos/as tenham acesso a eles.

9. Articulação com as famílias

Da reunião de pais às festas na escola, tudo passa pela decisão da direção, da supervisão e/ou da coordenação pedagógica – atentos/as sempre para saber se os eventos cumprem a finalidade de envolver a família na aprendizagem dos/as filhos/as e de divulgar o Projeto Político Pedagógico. As reuniões de pais/responsáveis pedem uma atenção maior, pois é preciso decidir os assuntos e discutir como abordá-los.

10. Mobilização dos segmentos escolares

Ao liderar os/as profissionais que trabalham na instituição, o/a diretor/a deve assumir a responsabilidade de criar um fluxo de comunicação com cada segmento. O/A coordenador/a pedagógico/a, por acompanhar a prática docente, traz detalhes sobre a motivação e o desempenho dos/as professores/as, enriquecendo o repertório do/a gestor/a para dar devolutivas consistentes ao grupo. A pauta dos encontros com os/as funcionários/as, quando preparada pelo/a diretor/a e o/a coordenador/a pedagógico/a, ganha um viés formativo.



<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/10-assuntos-nao-podem-faltar-agenda-dupla-gestora-677027.shtml?page=3>

2.1.2 O Papel do/a Coordenador/a Pedagógico/a

Na dimensão pedagógica, participam ativamente fazendo suas competências prevalecerem, as figuras do/a Coordenador/a Pedagógico/a e, essencialmente, a do/a Professor/a. Ambos/as são os/as principais responsáveis pela gestão pedagógica na escola, cujo trabalho na elaboração do plano escolar, na realização das atividades curriculares, cumprimento do calendário escolar e realização de atividades pedagógicas, envolvendo as famílias dos/as estudantes, garantem o alcance dos resultados educacionais.

O/A coordenador/a pedagógico/a, segundo LIBÂNEO (2008), responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho didático-pedagógico em ligação direta com os/as professores/as, em função da qualidade de ensino. Assim, compete à coordenação pedagógica dinamizar e gerenciar o processo educativo na escola, sendo sua responsabilidade a preocupação com os processos de ensino e aprendizagem, devendo subsidiar os/as docentes quanto às didáticas específicas de cada área do conhecimento, bem como realizar o acompanhamento e avaliação das atividades pedagógicas.

A Coordenação Pedagógica é responsável, pelas seguintes atribuições:



- Assessorar o/a gestor/a nos assuntos relacionados com assistência e orientação, individual e coletiva, aos/as estudantes e aos/as docentes;
- Em parceria com o/a gestor/a, atender aos pais individualmente e/ou em grupo, orientando-os quanto aos valores propostos pela Escola e as condições de aproveitamento de seus/suas filhos/as;
- Coordenar a sondagem de interesses, aptidões e habilidades do/a estudante, objetivando orientá-los quanto à projeção da carreira profissional;
- Planejar estratégias, junto com os/as docentes, para assegurar a permanência dos/as estudantes no sistema, buscando a cooperação de todos/as que atuam na escola;

- e) Coordenar juntamente com o/a gestor/a os grupos de elaboração ou revisão da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- f) Criar condições de participação efetiva dos/as docentes, garantindo integração na produção dos trabalhos;
- g) Criar espaço para acompanhamento individual do/a professor/a, ajudando-o a tomar consciência de sua prática;
- h) Motivar os/as professores para o combate à evasão e à repetência escolar.
- i) Acompanhar e avaliar os resultados obtidos e propor intervenções para a melhoria das práticas escolares;
- j) Assessorar os/as docentes na escolha dos materiais necessários ao processo de ensino-aprendizagem, incentivando o uso de práticas de ensino inovadoras e das tecnologias;
- k) Orientar, acompanhar, monitorar e avaliar os processos de ensino e aprendizagem, tendo especial atenção aos resultados do desempenho dos/as estudantes, propondo intervenções quando necessárias;
- l) Planejar e assegurar a realização das formações continuadas da equipe docente;
- m) Planejar e realizar as reuniões pedagógicas;

Reunião Pedagógica

O/A Coordenador/a Pedagógico/a, ao planejar encontros com professores/as, deve ter clareza dos objetivos desse momento, sendo fundamental que tenha um caráter formativo, visto que a temática prioritária é a gestão de sala de aula. Assim precisa providenciar todos os materiais e instrumentos que subsidiarão as discussões, para assegurar a qualidade da gestão desse espaço pedagógico.

O que não deve faltar na reunião:

- Clareza e objetividade;
- Garantia do “tempo de escuta” - momento de ouvir os/as docentes sobre suas limitações/difícultades ou sugestões, assegurando atenção e respeito às ideias dos/as participantes;
- Valorização das necessidades de aprendizagem dos/as estudantes;
- Orientações ou possíveis estratégias para superar o detectado no acompanhamento das práticas escolares;
- Definição de prioridades para o trabalho pedagógico;
- Encaminhamentos, inclusive com propostas de estudos sobre conteúdos e didáticas específicas;

Quando não houver a presença do/a coordenador/a pedagógico/a na escola, recomenda-se que, a Secretaria Municipal de Educação garanta uma equipe de trabalho itinerante que realize periodicamente o acompanhamento pedagógico das escolas, utilizando metodologias que orientem os/as professores/as a realizarem suas atividades de forma alinhada aos objetivos e metas estabelecidas.

2.1.3 Papel do/a Professor/a

O/A papel do/a professor/a constitui-se, basicamente, em ajudar o/a estudante na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, hábitos, atitudes, valores, ideias ou qualquer tipo de aprendizagem ainda não desenvolvida (Lück, 2003) e julgada necessária para a sua formação humana, técnica e política. Assim, compete ao/a professor/a, no exercício de sua prática profissional:

- a) Elaborar e cumprir o plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- b) Ministrar aulas nos dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação da aprendizagem e ao desenvolvimento profissional;
- c) Participar da elaboração e execução da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- d) Elaborar e executar seu planejamento, considerando as necessidades dos/as estudantes, as naturezas dos conteúdos e as estratégias de ensino mais adequadas à aprendizagem;
- e) Responsabilizar-se pela condução das atividades em sala de aula, mantendo o equilíbrio do ambiente pedagógico;
- f) Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.
- g) Manter atualizado os registros nos diários de classe e/ou diário eletrônico;
- h) Promover a recuperação paralela dos/as estudantes que não atingiram as capacidades pertinentes a cada etapa ou ciclo na época determinada.
- i) Participar das reuniões pedagógicas e demais momentos formativos, colaborando, dentro do possível, com sua experiência e conhecimentos adquiridos, para a melhoria de sua prática pedagógica e dos/as demais colegas.



Recuperação paralela - vide Caderno de Avaliação da Aprendizagem

2.1.4 O Projeto Político Pedagógico (PPP)

Não há vento favorável para aquele que não sabe para onde quer ir...

O PPP ou Proposta Pedagógica é um instrumento orientador, que toda instituição de ensino tem a responsabilidade de elaborar e executar, conforme Art. 12, da Lei 9.394/ 96. Ele deve estabelecer as intenções e estratégias para o processo pedagógico a ser desenvolvido na escola. É uma ação pedagógica e política, que envolve todos os membros do corpo escolar.

Nesse sentido, como ação pedagógica deve partir de um objetivo geral e de um conjunto de objetivos específicos que visam alcançar metas, sobretudo, que venham elevar o desempenho escolar dos/as estudantes em determinada área de conhecimento, causando mudanças conceituais e comportamentais nestes, e cumprindo com a função social da escola.

Tal processo deve envolver o Projeto Político-Pedagógico da escola, documento maior que assegura à comunidade escolar a autonomia pedagógica no desenvolvimento das ações do cotidiano escolar e seus objetivos para alcance a curto, médio e longo prazo.

Dentre as dimensões da gestão escolar, a dimensão pedagógica é a que melhor encaminha as ações diretamente relacionadas ao processo de ensino-aprendizagem e envolve uma variedade de reflexões e tomada de decisões que orientam o Projeto que a escola necessariamente precisa desenvolver.

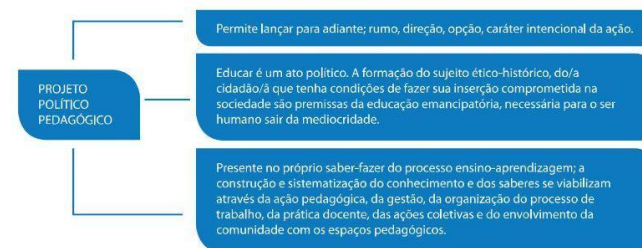
Assim, o Projeto Político Pedagógico, como define Libâneo (2008),

"Consolida-se num documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar".

Vale ressaltar que nenhum outro projeto pode ser desenvolvido com o objetivo de obter resultados amplamente associados ao sucesso escolar, que não

estejam interligados ao projeto maior da instituição proponente. É o PPP da escola que confere consistência, amplitude e sentido às práticas pedagógicas, porque é através dele que se congregam as energias, se traçam perspectivas e se organiza o processo de trabalho na escola (OLIVEIRA, 2005).

O termo Projeto Político Pedagógico compreende três categorias conceituais que se completam, intimamente relacionadas e em constante interlocução para compor um só sentido:



2.1.4.1 Elaborando o Projeto Político Pedagógico

A elaboração do Projeto Político Pedagógico deve partir da concepção de educação que se constituirá como referencial teórico para todos os tópicos do documento, norteador os procedimentos, os processos, as atividades, a organização administrativa, pedagógica e curricular e a rotina que envolve tempo e espaços do ambiente escolar.

Não devemos perder de vista a concepção emanada da LDB 9.394/96:

TÍTULO I Da Educação

Art. 1º. A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

Para a elaboração do PPP, a escola deve seguir alguns princípios norteadores, como descreve OLIVEIRA (2005):

Autoridade: está centrada na competência profissional e não na pessoa; é necessária para assegurar o atendimento aos objetivos e metas buscados pela instituição;

Qualidade: é definida pelos usos e valores sociais atribuídos a ela; em educação, a qualidade garante a formação do indivíduo enquanto cidadão, sujeito da práxis social;

Participação: é preciso que haja ação coletiva para discussão e reflexão envolvendo todos na análise dos problemas escolares;

Autonomia: essa ideia é inseparável da ideia de democracia e cidadania e se visualiza na gestão da escola, nos seus aspectos organizacionais e na dimensão ético-profissional;

Democracia: prevista pela LDB (art. 3º) deve ser a perspectiva principal de uma escola, seu ponto de partida e o de chegada em todo o processo educativo;

Igualdade: possibilita a consciência para promoção de ação transformadora, capaz de minimizar a ocorrência de situações discriminatórias.

Para o trabalho de elaboração da proposta pedagógica, a escola deve reunir seu grupo de trabalho composto por representantes das diversas etapas e segmentos (administrativos e docentes) e fazer algumas indagações que serão norteadoras da estrutura do documento:



- Como entendemos a estrutura pedagógica da escola?
- Qual é o perfil da gestão que praticamos?
- O que consideramos que deve mudar?
- Qual tipo de avaliação praticamos?
- Quais aprendizagens conseguimos promover para o/a estudante, o/a professor/a, a comunidade?
- Como nos relacionamos?
- Qual é a estrutura que queremos?

O Projeto Político Pedagógico da escola também expressa a cultura da escola e ao mesmo tempo contribui para transformá-la.

Segundo Veiga (1995), a possibilidade de construção do PPP

[...] passa pela autonomia da escola de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, de diálogo, fundado na reflexão coletiva. [...] é preciso entender que o PPP da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, que inclui o trabalho do professor na dinâmica da sala de aula.

Este projeto maior da escola deve ser construído pensando em todas as dimensões para que ele seja um plano global da instituição e aponte caminhos para a construção de sua identidade.

Nessa perspectiva, para VEIGA (2001) a concepção de um projeto pedagógico deve apresentar características tais como:

- a) ser processo participativo de decisões;
- b) preocupar-se em instaurar uma forma de organização de trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições;
- c) explicitar princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre os agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo;
- d) conter opções explícitas na direção de superar problemas no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica;
- e) explicitar o compromisso com a formação do cidadão.

Assim, é fundamental que a gestão escolar, com todos os seus membros, assegurem que a elaboração do PPP, tenha nascido das necessidades e possibilidades reais, prevendo as condições de execução e avaliação, constituindo uma ação articulada e processo de construção contínua.

Algumas providências importantes para a elaboração do PPP

O primeiro passo para a elaboração do PPP é a organização. Para tanto é fundamental:

1. Estabelecer um cronograma geral;
2. Definir a equipe de elaboração com distribuição de papéis e atividades;
3. Agendar reuniões para discussão de cada etapa;
4. Realizar encontros com a comunidade (professores/as, funcionários/as, pais, estudantes e colaboradores/as) escolar para diagnosticar (possibilidades e fraquezas da escola), definir qual escola se quer ter e discutir sobre quais estratégias serão utilizadas para realizar o que se quer;
5. Registrar em ata cada encontro;
6. Avaliar constantemente o trabalho e os resultados;
7. Sistematizar o documento final com a proposta pedagógica e política da escola;
8. Analisar o texto do documento em plenária.

Sugestão para estrutura do PPP

1. **Capa:** folha de rosto: dados que identificam a instituição;
2. **Sumário:** organização dos tópicos, capítulos e páginas correspondentes;

3. Introdução: apresentação do Projeto, comentários sucintos sobre os objetivos de sua elaboração, circunstâncias em que foi elaborado, ideias centrais, relevância etc.;

4. Diagnóstico: contexto da escola

É fundamental ter clareza do histórico da escola, havendo necessidade de realizar um levantamento de todos os aspectos que envolve suas características físicas, sociais e culturais, considerando as especificidades da comunidade a qual atende.



<http://www.antigomoodle.ufba.br/mod/book/view.php?id=14365&chapterid=11249>

O projeto político-pedagógico e a gestão democrática.

https://youtu.be/quQqZVR8v_g

O Projeto Político-Pedagógico

A Base e os Pilares do PPP

<https://youtu.be/cYL80sMsd3w>

5. Objetivos, fins, missão da escola:

A partir do diagnóstico, a equipe de elaboração deve refletir sobre a razão de ser do seu trabalho, eleger as prioridades, definir os objetivos, as metas e as estratégias, considerando as necessidades e expectativas de toda comunidade escolar;

6. Concepção de Educação:

Para toda ação ou projeto educativo é mister, a definição das concepções, conceitos e princípios, os quais nortearão o trabalho da escola, considerando o que a comunidade escolar entende sobre educação, da função da escola, da concepção de aprendizagem, de ensino e de avaliação, além da formação que se pretende assegurar aos/as estudantes;

7. Estrutura Administrativa:

Após a definição dos propósitos e concepções que nortearão o trabalho educativo, a equipe de elaboração do PPP, deve identificar as necessidades quanto a estrutura administrativa e tomar as decisões e instrumentais necessários à realização das estratégias e alcance das metas, elegendo assim, o quadro

funcional (cargos, funções e atribuições, quantidades, qualificação, etc.) e os recursos materiais, além dos instrumentos e processos necessários à gestão escolar (estatuto, regimento, órgãos colegiados, funcionamento dos setores, perfil de atendimento à comunidade (estudantes, docentes, etc.), o fluxo dos processos e gerenciamento de recursos materiais e financeiros;

8. Estrutura Didático-Pedagógica:

Trata-se das decisões sobre a organização da escola, a otimização no uso do tempo e dos espaços existentes, a estrutura de atendimento dos/as estudantes, enturmação, organização em séries ou ciclos, períodos e turnos de funcionamento, existência de classes de aceleração, sistemática de avaliação, condições de atendimento à diversidade e às modalidades. Além, e com prioridade a estrutura da sua proposta de ensino, compreendendo:

a. **o currículo:** definição da concepção de currículo a ser desenvolvido na escola, sua proposição pedagógica (objetivos gerais e específicos) com os parâmetros, critérios e formas de avaliação da aprendizagem.

b. **avaliação:** concepção de avaliação, formas, periodicidade, sistema de conceituação dos resultados dos/as alunos/as, avaliação diagnóstica, processual, quantitativa, qualitativa e avaliação institucional.

9. Formação dos/as Profissionais da Educação:

Toda instituição escolar precisa elaborar, executar e acompanhar o Plano de Formação de Professores/as e demais servidores da escola.

10. Relacionamento com a comunidade:

As situações de enfrentamento das questões sociais externas e internas, o fortalecimento das ações e projetos comunitários (sociais, culturais e esportivos, etc), precisam fazer parte do projeto de trabalho da escola.

11. Plano de Ação:

Detalhamento das metas em ações; é preciso assinalar para cada ação o período de realização, o/a responsável, o resultado esperado, o indicador para

medir a ação, uma estimativa de custo (aberto em custos correntes e de capital) e quem financia.



Elaboração do PPP – acesse: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/559/como-fazer-o-ppp-da-escola>
O que deve ser evitado nos processos de elaboração e execução do PPP – acesse: <http://revistaescola.abril.com.br/planejamento-e-avaliacao/planejamento/projeto-politico-pedagogico-ppp-pratica-610995.shtml?page=2>

2.1.4.2 Aspectos Operacionais do Projeto Político Pedagógico

No cotidiano escolar alguns aspectos operacionais como Plano de Ensino, Plano de Aula e o Plano de Intervenção Pedagógica, que estão presentes no Projeto Político Pedagógico, merecem destaque para garantir a real efetividade e coerência de ações em sua prática, porque é através deles que se congregam as energias, que são traçadas perspectivas e organizado o processo de trabalho na escola.



<http://pt.slideshare.net/afavaliacao/plano-de-ensino-como-elaborar>

Plano de Ensino

Organiza o conjunto das experiências de sala de aula e extraclasses a serem promovidas sob a orientação do/a professor, em um ano letivo, pautado no Projeto Político Pedagógico e na organização curricular seguida pela escola, em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais e Estaduais, definidas para o nível de ensino em estudo. Em virtude disso, sua implementação deve ser realizada pelo/a professor/a, mas sua elaboração deve envolver o/a diretor/a da escola, a coordenação/ supervisão pedagógica.

Plano de Aula

É um guia de trabalho que organiza o tempo e as atividades a serem promovidas com os/as alunos/as em um dia letivo, de modo que desenvolvam os conhecimentos, as habilidades e atitudes propostas para esse segmento educativo, portanto, é a sistematização de todas as atividades que se desenvolvem no período de tempo em que o/a professor/a e o/a aluno/a interagem, numa dinâmica de ensino e aprendizagem.

Plano de Intervenção Pedagógica

Deve estar centrado no desempenho escolar dos estudantes, tendo como base de análise os indicadores educacionais internos (local) e externos (nacional). Identificadas as dificuldades a equipe pedagógica planeja ações estratégicas, com objetivos bem definidos, fortalecendo a integração e fomentando o protagonismo de educandos/as e educadores/as.

A importância da gestão de resultados

O/A gestor/a escolar deve ter a preocupação em informar a comunidade escolar sobre os indicadores de rendimento de sua escola produzidos por avaliações externas, como o SAEB, PROVA BRASIL, PROVINHA BRASIL, IDEB e ENEM, discutindo o significado desses indicadores, de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional.

A partir das análises dos resultados, a escola precisa criar situações diferenciadas para atender a esses/as estudantes com dificuldades de aprendizagem. É preciso verificar os níveis de ensino que a escola oferece para que possam ser realizadas as intervenções precisas. Diagnosticada a situação de alunos/as que ainda não avançaram na consolidação das capacidades de leitura, escrita e cálculo, faz-se necessário intervir pedagogicamente, a fim de resolver os problemas de aprendizagem destes/as estudantes.

Nesta perspectiva, o papel do/a gestor/a é divulgar para a comunidade escolar os resultados das avaliações internas e externas e planejar com sua equipe alternativa de ações de intervenção pedagógica para melhorar o desempenho dos/as estudantes e, conseqüentemente, a qualidade do ensino na escola, compartilhando e pactuando as metas estabelecidas pela Secretaria Municipal de Educação/Semed com toda a comunidade escolar, envolvendo a todos no desafio e compromisso em atingi-las.



Vide Caderno de Avaliação da Aprendizagem deste KIT, Capítulo 7:
AValiação com Foco na Gestão de Resultados



Por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem

2.1.5 A Biblioteca Escolar

As Bibliotecas Escolares da Rede Pública de Ensino percebem o/a estudante como uma totalidade humana em formação, tentando recuperar a escola como espaço sociocultural; propõem uma nova postura na relação com o conhecimento, tendo em vista o desenvolvimento de nova cultura escolar, através das possibilidades educativas da biblioteca.

A Biblioteca, nessa perspectiva, é um local onde se possibilita o acesso à informação mediante o uso de diversas fontes registradas em múltiplas linguagens, pois centraliza informação, pesquisa, lazer e atividades culturais, permitindo a disseminação e produção do saber.

Nesse contexto, cabe ressaltar a importância da manutenção e implantação desses espaços, ratificada pela Lei 12.244/10, que determina no seu Parágrafo único:

Será obrigatório um acervo de livros na biblioteca de, no mínimo, um título para cada aluno matriculado, cabendo ao respectivo sistema de ensino determinar a ampliação deste acervo conforme sua realidade, bem como divulgar orientações de guarda, preservação, organização e funcionamento das bibliotecas escolares.

Ela deve estar integrada ao projeto político pedagógico da escola, com a participação do bibliotecário e auxiliares de biblioteca nas reuniões pedagógicas. A biblioteca escolar é o espaço para a formação do hábito de leitura, sendo também responsável pela formação do indivíduo, influenciando-o a analisar, criticamente a sociedade. Para isso, é preciso trabalhar atividades de incentivo à leitura.

A biblioteca escolar é um local privilegiado para o desenvolvimento dos/as estudantes na formação leitora e nas competências no âmbito da informação e da investigação. Esse espaço não se restringe somente ao corpo discente da escola, mas à toda a comunidade escolar.

Para que o uso da biblioteca seja exercido de forma dinâmica na vida escolar, tornando-se um verdadeiro ambiente de leitura, estudo, pesquisa e lazer, alguns elementos são essenciais: o usuário, o acervo, os recursos humanos, a organização e as atividades.

- **O usuário** é o principal determinante de sua existência. Para ele se voltam a organização do acervo e dos serviços e a definição das características do local e dos equipamentos.

- **O acervo** deve ser adequado ao tipo e ao nível do estudante-leitor. Alguns fatores merecem ser destacados: sugestões dos/as leitores/as, obras mais procuradas, idade dos usuários etc.
- **Os recursos humanos**, tendo o/a professor/a como agente do processo ensino-aprendizagem e principal desencadeador/a das ações desenvolvidas na escola, que atua diretamente na formação e utilização do acervo, na formação do hábito de pesquisa e análise crítica, selecionando criteriosamente o material e as atividades para que a Biblioteca Escolar faça parte do dia-a-dia do/a aluno/a. O/A bibliotecário/a é o elemento de ligação entre a sala de aula e a biblioteca. O sucesso da biblioteca na escola vai estar ligado ao pessoal que nela atua.
- **A organização** da Biblioteca Escolar acompanha a da escola. Poder-se-á, nesse âmbito, destacar facilidade de organização e localização do acervo através de meios de busca e de pesquisa como catálogos, fichários, fichas de leitura, indicações nas estantes, quadros-de-avisos, varal e outros meios que se fazem necessários.
- **As atividades:** o/a professor/a e o/a bibliotecário/a podem juntos/as, planejar as atividades que vão se desenvolver com os/as alunos/as para disseminar a informação atualizada, útil, adequada e oportuna.

Segundo o Manifesto da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura (UNESCO) (2000 p.8) os objetivos da biblioteca escolar são:

- ✓ Apoiar a todos os estudantes na aprendizagem e prática de habilidades para a avaliação e uso da informação, independente da forma, do formato ou mídia, incluindo com sensibilidade aos modos de comunicação dentro da comunidade;
- ✓ Favorecer o acesso a recursos locais, regionais, nacionais e globais e a oportunidade para que os estudantes exponham diferentes idéias, opiniões e experiências;
- ✓ Organizar atividades que estimulem a sensibilidade e a consciência cultural e social;
- ✓ Trabalhar com estudantes, professores, administradores e pais para realizar a missão da escola;

- ✓ Proclamar a idéia de que a liberdade de expressão e o acesso à informação são essenciais à efetiva e responsável cidadania e participação na democracia;
- ✓ Promover a leitura, recursos e serviços da Biblioteca a toda a comunidade escolar e à comunidade externa.

Livro Didático

O Livro Didático é um recurso importante na prática pedagógica por ser um suporte teórico e prático para o/a aluno/a, instrumento de apoio para o/a professor/a e por constituir uma organização possível dos conteúdos a serem ensinados.

OBJETIVOS E ALCANCE DO PROGRAMA DO LIVRO

Com o modelo de gestão democrática, os programas do livro pretendem atingir objetivos bem definidos, como estabelece o Art 2º decreto nº 7.084, de 27 de janeiro de 2010 (Lei do Programa Biblioteca na Escola e Lei do Programa Livro Didático):

- I. Melhoria do processo de ensino aprendizagem nas escolas públicas, com a consequente melhoria da qualidade da educação;
- II. Garantia de padrão de qualidade do material de apoio à prática educativa utilizado nas escolas públicas;
- III. Democratização do acesso às fontes de informação e cultura;
- IV. Fomento à leitura e o estímulo à atitude investigativa dos/as alunos/as;
- V. Apoio à atualização e ao desenvolvimento profissional do/a professor/a.

É IMPORTANTE ESCLARECER QUE OS PROGRAMAS DO LIVRO POSSUEM AS SEGUINTE DIRETRIZES:

- I. Respeito, pluralismo de ideias e concepções pedagógicas;
- II. Respeito às diversidades sociais, culturais e regionais;
- III. Respeito à autonomia pedagógica dos estabelecimentos de ensino;
- IV. Respeito à liberdade e o apreço à tolerância;
- V. Garantia de isonomia, transparência e publicidade nos processos de avaliação, seleção e aquisição de obras.

(Art 3º DECRETO Nº 7.084, DE 27 DE JANEIRO DE 2010)

2.1.6 Formação Continuada na Escola

No contexto atual, onde a sociedade está em constante transformação, é imprescindível a formação continuada de todos/as os/as profissionais, de modo a obter qualificação e adquirir novos conhecimentos. A escola, assim como a sociedade, também se transforma, exigindo de seus/suas profissionais uma constante formação, pois essa é condição necessária para aquisição de novas aprendizagens. É importante considerar que todos os/as profissionais que atuam no ambiente escolar são educadores/as, necessitando estar envolvidos/as nesse processo, de maneira a melhorar a sua prática, pois

[...] a mudança na escola só se dará quando o trabalho for coletivo, articulado entre todos os atores da comunidade escolar, num exercício individual e grupal de trazer as concepções, compartilhá-las, ler as divergências e as convergências e, mediante esses confrontos, construir o trabalho. (ORSOLON, 2007, p. 21).

A Formação Continuada contribui significativamente para novas tomadas de decisões, de posturas, de quebra de paradigmas, de reformulação de conceitos, e de reavaliação da prática num constante processo reflexivo, crítico e criativo. Também deve ser concebida com uma proposta de mudança, que além de qualificar o/a professor/a e demais profissionais da escola, vai contribuir efetivamente para a qualidade da aprendizagem dos/das estudantes.

Segundo Christov (2010, p. 09) a "formação continuada se faz necessária pela própria natureza do saber e do fazer humano, como práticas que se transformam constantemente. A realidade muda e o saber que construímos sobre ela, precisa ser revisto e ampliado sempre".

Sendo assim, o/a Coordenador/a Pedagógico/a exerce um papel fundamental na formação continuada. O trabalho desenvolvido por ele/a deve centrar-se nas ações de reflexão, orientação, intervenção e mediação do processo pedagógico, bem como, a articulação da formação docente, com vistas à promoção da melhoria do ensino e da aprendizagem.



É fundamental que durante o processo de planejar a formação, executá-la e avaliá-la, levem-se em consideração as opiniões dos/as professores/as. Porém, não permitindo que percam o foco da proposta, que é a tematização da prática docente: o que ensinar? para que ensinar? como ensinar?

Alguns aspectos são importantes para que aconteça a formação continuada de professores/as na escola:

A Organização do Tempo – é fundamental que a coordenação pedagógica, juntamente com o/a gestor/a e os/as professores/as definam uma agenda mensal permanente, com datas e horários de trabalho coletivo, assegurando o tempo necessário para alcance dos objetivos propostos no Plano de Formação.

Definição na Rotina – o/a coordenador/a pedagógico/a, como principal responsável pela formação da equipe docente, deve definir em sua rotina semanal ações que priorizem o planejamento e execução das pautas formativas, o acompanhamento das atividades, das quais surgirão as temáticas a serem estudadas, a seleção de materiais que subsidiarão a formação e a elaboração de instrumentos norteadores para a melhoria e ampliação das práticas escolares.

Instrumentalização Permanente – Com a função de formador/a, o/a coordenador pedagógico/a, precisa assegurar a sua própria formação, estudando sobre concepções, teorias e metodologias inovadoras, que colaborem com o aperfeiçoamento das práticas pedagógicas dos/as professores/as.

Contrato de Formação – Para que um processo formativo tenha sucesso, é fundamental que a equipe pedagógica, crie seu contrato de formação, com objetivos claros, estabelecendo relações de respeito e confiança, garantindo o direito democrático da escuta, o exercício da elaboração de hipóteses com argumentações fundamentadas e, sobretudo, a avaliação permanente, evitando falhas na comunicação.

Elaboração da Pauta Formativa – Para a elaboração das pautas ou sequências didáticas de formação é preciso definir objetivos claros, que correspondam às necessidades dos/as professores/as e estudantes, com proposições didáticas coerentes com o trabalho e os sujeitos envolvidos, bem como as providências dos recursos para garantir a execução.



Um bom guia para a formação de professores/as é o Projeto Político Pedagógico, pois ele revela toda a realidade da escola, sua missão e objetivos e o perfil da sua comunidade. Com base nele, e no diagnóstico periódico das necessidades de aprendizagem de alunos/as e professores/as, é possível definir um projeto específico para a formação continuada.

2.2 Dimensão Administrativa

A autonomia administrativa cria várias possibilidades, como a constituição dos conselhos escolares, a atualização e emissão da documentação e escrituração escolar e a construção, aprovação e efetivação do plano de gestão que envolve os serviços com pessoal, comunicação, materiais e equipamentos. Nessa dimensão, cabe à escola organizar a rotina de trabalho técnico-administrativo, como uma prática aliada às ações propostas no PPP da escola, superando a velha prática que separa o pedagógico do administrativo.

As atividades desenvolvidas pela gestão administrativa representam indispensável apoio ao trabalho docente, visando melhores condições físicas e materiais na execução das ações pedagógicas. Por meio de um trabalho coletivo, a gestão administrativa passa a ser vista como uma organização viva que atua empregando recursos disponíveis, cujas diretrizes são fundamentadas pelo Regimento Escolar. Outros aspectos da dimensão administrativa estão presentes na rotina organizacional da escola e são importantes meios de gestão em busca dos fins propostos no PPP. Essas rotinas no campo da gestão administrativa representam meios "adequados e suficientes para assegurar aos alunos, aos serviços administrativos e pedagógicos e aos professores todas as condições para desenvolvimento do trabalho e garantir qualidade de ensino" (Libâneo, 2008). Esses outros aspectos serão a seguir detalhados.

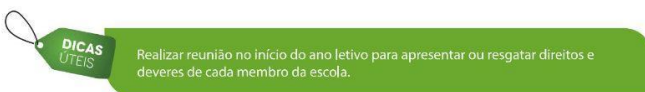
2.2.1 Regimento Escolar

O Regimento Escolar é instrumento indispensável para o funcionamento de qualquer instituição de ensino. É um documento legal, que expressa um conjunto de normas e regras e regula as atividades desenvolvidas por cada segmento da comunidade escolar e legalizadas pelo Conselho Municipal de Educação.

O Regimento tem como finalidade a organização curricular, administrativa e pedagógica da unidade de ensino. O referido documento deve sintetizar o Regime Escolar, os Planos de Estudos, os Planos de Trabalho do Professor, o Plano Integrado da Escola – PIE, a Proposta Político-Pedagógica, o Regime de Matrícula, a Metodologia de Ensino, Ano Letivo, Calendário Escolar e a Metodologia de Avaliação, garantindo, assim, à gestão da escola, o fortalecimento

da autonomia pedagógica, a valorização da comunidade escolar e consequentemente a qualidade do ensino ofertado.

É imprescindível a socialização do Regimento com toda a comunidade escolar, para que conheçam seus direitos e deveres, com vistas a possibilitar que todos os segmentos da escola cumpram todas as normas e regras que regulamentam as atividades escolares.



2.2.2 Censo Escolar

Portaria Ministerial nº 286 de 07 de julho/2007

O que é?

O Censo Escolar é um levantamento de informações estatístico-educacionais de âmbito nacional que abrange a Educação Básica, em todos os níveis – Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio – e modalidades – Educação Especial e Educação de Jovens e Adultos.

A data de referência para início do levantamento do Censo Escolar é definida pela Portaria Ministerial nº 264/2007, sendo a última quarta-feira do mês de maio.

Em 2017, o Censo Escolar será realizado em duas etapas por todas as escolas públicas e privadas, através do SISTEMA EDUCACENSO.

Primeira etapa do Censo Escolar

- Ocorre o levantamento de dados

Segunda etapa do Censo Escolar

- Ocorre a atualização do **cadastro da escola, matrícula inicial, turmas e docentes.**
- Na segunda etapa, a escola faz o levantamento dos seus resultados finais e atualiza o **Módulo Situação do Aluno**, devendo informar:
 - ✓ **Rendimento** – Aprovação e Reprovação;

- ✓ **Movimento** – Abandono, Admitidos após o Censo, Transferidos e Falecidos;
- ✓ **Concluente** – Do Ensino Fundamental, Ensino Médio e EJA.

Esta etapa do Censo Escolar é levantada após o encerramento do ano letivo nos meses de fevereiro e março do ano subsequente, cujo resultado servirá como base para o cálculo do Indicador de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, de grande repercussão nacional, tanto para escolas e/ou municípios que obtiveram um bom desempenho, como para os que tiveram baixo desempenho.

Qual sua finalidade?

Os dados apurados anualmente pelo Censo Escolar servem de base para a determinação dos coeficientes que serão parâmetros para a distribuição dos recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB, Livro Didático; Alimentação Escolar; Recurso Financeiro Direto para Escola; Transporte Escolar; e outros programas e projetos das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação.

2.2.2.1 Responsabilidades dos/as Gestores/as na realização do Censo Escolar

- ✓ Responder ao Censo Escolar da Educação Básica, através do Sistema Educacenso, responsabilizando-se pela exatidão, qualidade, veracidade e fidedignidade das informações prestadas pela escola em todas as etapas do processo censitário, englobando alunos/as, turmas escolas e docentes;
- ✓ Acompanhar, controlar e monitorar o trabalho do/a Secretário/a Escolar, no processo de digitação e informações prestadas ao Censo Escolar da Educação Básica;
- ✓ Cumprir e fazer cumprir as normas, regulamentos e os prazos estabelecidos;
- ✓ Atender a Superintendência de Estatística na análise e verificação de possíveis erros/impropriedades, fazendo as devidas correções no prazo estabelecido;
- ✓ Estar ciente de que: omitir, alterar, inserir dados falsos, ou modificá-los em documento público com o fim de prejudicar direito, criar obrigação ou alterar a verdade é crime tipificado no Código Penal;

- ✓ Manter os diários de classe, pastas e arquivos organizados e atualizados no que se refere à vida escolar dos/as alunos/as;
- ✓ Guardar sigilo absoluto sobre os dados individualizados de alunos/as e docentes.



Acompanhamento da FREQUÊNCIA ESCOLAR

Vide: Lei 10.836, de 9 de janeiro de 2004;

Decreto 5.209, de 17 de setembro de 2004;

Portaria Interministerial MEC/MDS nº 3.789, de 18/11/2004;

Decreto 6.094 de 24 de abril de 2007..

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12310

2.2.3 Fluxo Escolar

O conceito de fluxo escolar está igualmente relacionado ao acesso, permanência e conclusão do processo de escolarização. Existindo para esses indicadores, taxas específicas; consiste ainda na movimentação dos/as estudantes durante o ano letivo. Esse movimento gera alteração dos dados da matrícula inicial e leva à necessidade de organização e análise desses números. É do fluxo escolar que extraímos as **taxas de aprovação, reprovação, transferência e abandono escolar**.

Para um melhor gerenciamento do fluxo escolar é importante que seja elaborado o Movimento Mensal da escola. Neste documento deve constar o número de alunos/as matriculados/as (matrícula inicial e final) por turno. O nome, matrícula, formação, componente curricular que leciona e carga horária de todos os/os professores/os mapeados/os por turno. Consta também o nome dos/as professores/as que estão em desvio de função, os/as professores/as licenciados/as e cedidos/as, com o nº dos respectivos documentos que regulamentam essas situações e pessoal administrativo.

A análise dessas taxas permite apreender quais são as séries ou anos em que as taxas são mais altas e ainda o nível de congestionamento do sistema educacional resultante de ingressos tardios, reprovações, evasões e reingresso dos estudantes no sistema.

No entanto, o atraso escolar está associado ao menor desempenho do/a estudante e é também dever do/a gestor/a da Escola tomar consciência dos dados relativos à aprovação, repetência e evasão, tornando-se necessário ainda compartilhar tais informações com a comunidade escolar, em busca de alternativas

e estratégias que fomentem a melhoria do processo de ensino-aprendizagem e que garantam a entrada, a permanência e o sucesso escolar dos/as estudantes.

2.2.4 Matrícula

O processo de inscrição dos/as estudantes deve obedecer às normas expedidas pela Secretaria Municipal de Educação em consonância com a legislação em vigor.

A matrícula na escola envolve:

- a) a renovação da matrícula dos/as estudantes já pertencentes à escola - rematrícula;
- b) admissão de novos/as estudantes (transferidos ou iniciantes na escolaridade);
- c) admissão de estudantes, independente de escolarização anterior, de acordo com o que preconiza a legislação vigente.

O ingresso de alunos/as se dará de acordo com as diretrizes da mantenedora – Secretaria Municipal de Educação. A matrícula poderá incidir em qualquer período do ano letivo, considerando a construção do conhecimento do/a estudante, a capacidade física das salas de aula e a legislação vigente (Constituição Federal de 1988; a Lei 9.394/96; a Resolução nº 02/2011 do Conselho Estadual de Educação-CEE e as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental de 09 anos - Resolução Nº 7/2010).

A ausência de documentação no ato da matrícula não impede a realização da mesma. Contudo, o responsável pelo/a estudante se comprometerá a entregar os documentos posteriormente, para efetivação da matrícula, compor o dossiê do/a estudante e regularização da vida escolar.

Ressaltamos ainda que a renovação da matrícula na escola é feita conforme as diretrizes da SEMED.

2.2.5 Calendário Escolar

O Calendário Escolar deve ser elaborado anualmente, com a finalidade precípua de fixar o início e o término do ano letivo, assim como recesso, férias, feriados e comemorações cívicas, de acordo com as eventualidades.

O Ano Letivo e o Calendário Escolar devem ser organizados de acordo com a legislação vigente com a orientação da Mantenedora/Secretaria Municipal de

Educação – SEMED, depois deverá ser submetido à apreciação da SEMED que procederá a análise e, posterior homologação do referido documento.

É através do Calendário Escolar que a escola vivencia a rotina escolar, visto que nele estão organizados todos os eventos que ocorrerão ao longo do ano letivo. Sendo assim, a Secretaria Municipal de Educação deverá elaborar o Calendário Escolar Referência para nortear os das escolas da Rede Municipal.

Com base no Calendário Referência da Rede Municipal, a gestão escolar, juntamente com a equipe pedagógica, deverá construir o Calendário próprio da escola que contemple, além das atividades previstas no Calendário Anual da Rede, as atividades planejadas para a escola como: avaliações, formação continuada, planejamento, projetos pedagógicos, feiras de ciência, conselhos de classe, colegiado escolar, reunião de pais e mestres, entre outras. É importante atentar para a flexibilização do calendário e as especificidades de cada contexto escolar dos municípios.

2.2.6 Documentação Escolar e Arquivamento

ORIENTAÇÕES:

A - Organização do arquivo: o arquivo é um conjunto de documentos que comprovam os dados e fatos relativos à vida escolar do/a aluno/a e do estabelecimento de ensino. O arquivo é composto por dossiês dos/as alunos, professores/as e demais funcionários/as, além de documentos diversos, tais como:

B - Controle de frequência de funcionários/as: tem como objetivo controlar a frequência dos/as professores/as e demais funcionários/as, assim como a verificação dos dias letivos cumpridos pelo estabelecimento. No livro de ponto deverá ser lavrado o termo da abertura com data e assinatura do/a gestor/a do estabelecimento de ensino. Todas as páginas deverão ser numeradas. Nas demais folhas, deverão constar o nome da escola, a data, a assinatura dos/as professores/as e demais funcionários/as com horário de entrada e saída. No espaço destinado às observações, serão registradas as faltas abonadas ou não, o início e o término de licenças.

C - Livro de registro de diplomas e certificados: utilizado para o registro e controle do número dos diplomas e certificados expedidos e fornecimento de dados precisos sobre a expedição de segunda via em consequência do extravio do

original. As anotações devem ser feitas em livros separados por curso, contendo número do registro, data de conclusão e expedição; nome e endereço do estabelecimento de ensino, nome dos/as alunos/as, data e local de nascimento, filiação e assinatura do/a gestor/a, secretário/a e concludente. A numeração do registro obedecerá a uma ordem sequenciada após o término de cada livro. Esse livro terá um termo de abertura e encerramento assinado pelo/a gestor/a e secretário/a, com folhas numeradas e rubricadas pelo/a gestor/a. Resolução 228/2002.

D- Atas de Resultados Finais: usado para registrar, após o encerramento do ano letivo, as notas finais obtidas pelo/a aluno/a em cada componente curricular. Para cada turma, deverá ser feita uma ata com cópia em que serão lançados os nomes dos/as alunos/as em ordem alfabética. O cabeçalho deverá ser preenchido em todas as folhas utilizadas, mesmo quando se tratar de continuação de turma. Depois de registrado o último nome, o espaço em branco será inutilizado com traço em diagonal. As atas de resultados finais deverão conter os dados de identificação da escola, número da resolução de reconhecimento dos cursos, endereço, curso, série, ano letivo, situação (aprovado, reprovado, evadido, desistente ou transferido). As ATAS devem ser obrigatoriamente, datadas e assinadas pelo/a gestor/a do estabelecimento de ensino e pelo secretário escolar, preenchidas sem rasuras ou emendas. Nas ATAS, os nomes dos/as alunos/as não serão abreviados e todos os registros deverão ser feitos com caneta de cor única ou digitados. Após o encerramento das atividades escolares, as atas devem ser encaminhadas, através de ofício, no prazo previsto e ao setor competente conforme a legislação municipal. No entanto, quando não houver legislação municipal específica, devem ser enviadas, em até 90 (noventa) dias, à Supervisão de Inspeção Escolar, de acordo com o que estabelece o Artigo 5º da Resolução 228/2002, de 17 de outubro de 2002.

E - Livro de Termo de Visita: Este livro servirá para o registro de visita de inspetor/a, técnicos, autoridades e pessoas da comunidade. Deve conter termo de abertura.

F - Livro de Atas de Incineração de Documentos: Esse livro de atas tem como objetivo lavrar os dados de documentos incinerados bem como a data da

incineração. Esta ação será feita de acordo com as normas regimentares e pareceres nº 903/65 - CNE e 214/67 – CNE, ainda vigentes.

De acordo com as sugestões contidas nos referidos pareceres, os diários de classe podem ser incinerados, se contado o prazo de 10 a 20 anos após registro do diploma ou saída do/a aluno/a da escola.

Os nomes dos/as alunos/as e dados dos documentos a serem incinerados deverão ser lavrados no referido livro antes de procedida a incineração. Nessa ata constarão as assinaturas do/a gestor/a e do/a secretário/a do estabelecimento, assim como a do/a professor/a que foi designado para compor a comissão de incineração de documentos.

G - Diários de Classe: Os diários de classe têm como objetivo registrar e controlar a frequência e o aproveitamento dos/as alunos/as bem como, a execução do conteúdo programático de cada aula. Podendo ser utilizado também na versão eletrônica.

Os/As funcionários/as que trabalham na secretaria da escola registram nos diários de classe o nome do estabelecimento de ensino, do/a professor/a, o componente curricular, o ano letivo, a série e/ou ano, o nível, etapa, curso, a habilitação, a turma, o turno e relação de alunos/as.

O/A professor/a se responsabilizará em lançar a frequência, a avaliação, o programa desenvolvido, competências e habilidades, aulas previstas, aulas dadas e datar. Os diários não deverão conter rasuras, nem escrituração de nomes abreviados, este deve ser lançado em ordem alfabética.

Quanto ao registro de saída do/a aluno/a, deverão ser anotados, à frente do nome, os termos desistente, evadido e/ou transferido, conforme for o caso. Havendo necessidade de correção quanto à escrituração dos diários de classe, o/a professor/a deverá fazer a observação, datando-a e assinando-a em seguida.

No final de cada período, o/a funcionário/a da secretaria da escola, encarregado/a da transcrição dos dados, lançará as faltas e as notas obtidas na ficha individual do/a aluno/a, após conferir a exatidão dos lançamentos feitos no canhoto do diário de classe.

Os diários de classe deverão permanecer na escola e ao final do ano letivo serão devidamente arquivados por ano, curso, modalidade, série, nível e etapa.

H - Dossiê do/a aluno/a: Arquivo em que se encontra todos os documentos referentes à vida escolar do/a aluno/a (cópia da certidão de nascimento ou

casamento, cópia do RG com CPF, requerimento, quitação com serviço militar, ficha de matrícula, ficha individual, histórico escolar, comprovante de residência, carteiras de vacina, boletim escolar, bolsa família, outros:

I- Ficha de matrícula: Tem por objetivo registrar a matrícula do/a aluno/a e renová-la nos anos posteriores, anotando todos os dados necessários à sua identificação. Os registros devem ser feitos pelo/a secretário/a escolar ou pelos/as auxiliares da secretaria no ato da matrícula ou das renovações posteriores. Em nenhuma hipótese deverá ser preenchida por aluno/a ou responsável. O nome do/a aluno/a deverá ser transcrito conforme certidão de nascimento / casamento ou RG. A ficha de matrícula deverá ser preenchida de acordo com a documentação fornecida pelo/a responsável ou pelo/a aluno/a, uma vez que funciona como contrato entre esses e a escola. Os documentos necessários para a matrícula são os seguintes:

- a) requerimento do interessado;
- b) certidão de nascimento ou casamento/RG (cópia);
- c) prova de quitação dos serviços: eleitoral e militar (para maiores de 16 e 18 anos, respectivamente);
- d) histórico escolar ou ficha de transferência, a partir do segundo ano do ensino fundamental com carimbo de isenção do órgão do competente.



É proibido legalmente reter os documentos pessoais como: certidão ou registro de nascimento ou casamento, carteira de identidade, certificado militar, passaporte ETC, cujos dados deverão somente ser anotados e conferidos. Não deverá ser aceita a matrícula "condicional", por falta de documentos, pois tal condição ou requisito não existe. Deverá constar o carimbo da escola na ficha de matrícula.

- **Ficha Individual:** tem por finalidade registrar a vida escolar do/a aluno/a durante o período letivo e controlar avaliações, frequências, recuperações e carga horária das disciplinas e atividades curriculares.
- **Boletim Escolar:** documento escolar utilizado para o registro das médias, conceito ou menções atribuídas ao aluno/a, permitindo aos/às responsáveis e ao/à próprio/a aluno/a o controle e acompanhamento do desempenho escolar.

- **Histórico Escolar:** nesse documento será feito o registro da vida escolar do/a aluno/a para fins de transferência e conclusão de nível, etapa, série/ano e curso. Deve ser expedido em duas vias, onde uma será para o/a aluno/a e outra para o arquivo da escola. Esse documento deve conter assinatura do/a gestor/a e do/a secretário/a do estabelecimento responsáveis pela autenticidade do documento, seguida do carimbo de isenção de autenticidade.

Nos históricos escolares expedidos no decorrer do ano letivo, serão registrados os dados das séries já concluídas pelo/a aluno e, no espaço reservado às notas do ano/série em curso, a observação "cursando". Nesse caso, o histórico será acompanhado de uma ficha individual, com resultados parciais, (dados das avaliações realizadas), menções ou notas e frequência em cada atividade, área de estudo ou componente curricular até a data de transferência.

É vetado aos estabelecimentos de Ensino fazer registro de sanções disciplinares nos históricos/ transferências.

Os históricos escolares referentes aos estudos realizados em escolas legalmente extintas serão fornecidos conforme a legislação municipal, pelo órgão competente.

#FICA A DICA

Não havendo legislação municipal específica, a Secretaria Municipal deve solicitar parecer ao Conselho Estadual.

• Certificados

Certificado é título legal concedido aos concluintes do ensino fundamental e médio.

A expedição dos documentos escolares é de exclusiva responsabilidade das Instituições de Ensino, respeitadas as normas gerais sobre a matéria, conforme legislação própria do sistema municipal de ensino ou como estabelece o a Resolução nº 02 de 06 de maio 2011, do Conselho Estadual de Educação do Maranhão.

*Toda documentação deve ser guardada em lugar seguro e de fácil acesso aos três turnos. Em caso de extravio de documentos escolares por incêndios, inundações, roubos etc., o fato deverá ser registrado sob forma de ocorrência policial e comunicado imediatamente à Secretaria de Educação e ao Conselho Estadual/Municipal de Educação, a fim de que

sejam tomadas as devidas providências"(art. 41 da Resolução 02/2011 – CEE).

É de responsabilidade do/a gestor/a escolar a iniciativa, organização e encaminhamento do processo sob a orientação e apoio do órgão responsável de Inspeção Escolar do Município.

Somente poderão expedir diplomas e/ou certificados os estabelecimentos com cursos reconhecidos, conforme as normas legais do Município ou o que estabelece a Resolução Nº 228/2002 – CEE de 17 de outubro de 2002.



Sobre o Ato de Criação e Reconhecimento de Escolas, busque informações junto ao setor de Inspeção Escolar, Conselho Municipal de Educação, ou Resolução nº 191/2010-CEE I91/2010-CEE.

• Sistema de Informação

As escolas, atualmente, precisam estar centradas em suas informações, exigindo de seus/suas gestores/as estratégias eficientes, que facilitem e auxiliem a gestão democrática na escola. Para isso, os sistemas de informação são uma excelente ferramenta de gestão. Tais ferramentas, permitem aos/as gestores/as obter de forma dinâmica e prática as informações necessárias, a fim de nortear as tomadas de decisões. Assim, os dados coletados, são processados e transformados em informação. Vejamos o exemplo do **Diário Eletrônico**:

A escola que possuir a ferramenta do diário eletrônico, terá como finalidade possibilitar o preenchimento *online* dos elementos previstos para o acompanhamento acadêmico de turma ministrada pelos/as professores/as como: o cadastro do plano de curso da disciplina e seu conteúdo programático e o registro das frequências e notas dos/as alunos/as.



O SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO DE ESCOLAS PÚBLICAS/SIAEP, instituído pela portaria nº 1417, de 18 de novembro de 2013, do estado do Maranhão, tem como objetivos e princípios:

- O gerenciamento das informações disponibilizadas pelas Unidades Escolas, visando o aprimoramento das políticas públicas de ensino;
- O registro, a movimentação, o acompanhamento e o controle dos procedimentos relativos às informações da gestão escolar;
- A emissão da documentação escolar oficial e dos relatórios de acompanhamento gerencial, dentre outros;
- A segurança que, por meio de senha, permite a autorização de acessos aos dados, estabelecendo os níveis de acesso às suas informações e registrando o código do/a usuário/a, a hora e a data acessado;
- A responsabilidade dos/as usuários/as pelas informações inseridas no sistema sujeitando-se, pelo uso indevido, às sanções administrativas ou penais cabíveis, nos termos da Lei nº 6.107/94 e da Lei nº 9.862/2013.

2.2.7 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é a aplicação das técnicas e instrumentos de gestão com objetivo de alcançar as metas da escola, a partir de pessoas e para pessoas.

O/A gestor/a da escola é uma liderança formal, que precisa do apoio de outras pessoas para realizar suas tarefas. Os bons resultados alcançados pelas escolas dependem, em grande parte, de gestores/as dinâmicos/as e comprometidos/as com as ações planejadas na escola. Esses/as gestores/as precisam apresentar a capacidade de aperfeiçoar processos, compartilhar responsabilidades, gerir recursos e motivar pessoas, notadamente aqueles que participam diretamente da gestão da escola.

Neste contexto, entra a função da gestão de pessoas, que segundo LUCK (2009), compreende:

- ✓ Promove a gestão de pessoas na escola e a organização de seu trabalho coletivo, focalizada na promoção dos objetivos de formação e aprendizagem dos alunos.
- ✓ Promove a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar.

- ✓ Auxilia na interpretação de significados das comunicações praticadas na comunidade escolar, fazendo-as convergir para os objetivos educacionais.
- ✓ Desenvolve na escola ações e medidas que a tornem uma verdadeira comunidade de aprendizagem, na qual todos aprendem continuamente e constroem, de forma colaborativa, conhecimentos que expressem e sistematizem essa aprendizagem.
- ✓ Envolve de maneira sinérgica todos os componentes da escola, motivando e mobilizando talentos para a articulação de trabalho integrado, voltado para a realização dos objetivos educacionais e a melhoria contínua de desempenho profissional.
- ✓ Promove na escola rede de relações interpessoais orientada pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados.
- ✓ Promove e orienta a troca de experiências entre professores e sua interação, como estratégia de capacitação em serviço, desenvolvimento de competência profissional e melhoria de suas práticas.
- ✓ Cria rede interna e externa de interação e colaboração visando o reforço, fortalecimento e melhoria de ações educacionais e criação de ambiente educacional positivo.
- ✓ Facilita as trocas de opiniões, idéias e interpretações sobre o processo sócio educacional em desenvolvimento na escola, mediante a metodologia do diálogo, atuando como moderador em situações de divergências e de conflito.

#FICA A DICA

Para gerir o quadro de pessoal, atendendo aos preceitos legais e pedagógicos, é necessário o estudo da legislação relativa aos/as servidores/as públicos/as, na qual se encontram títulos, capítulos e seções que tratam de direitos e vantagens, deveres, proibições, responsabilidades, penalidades e processo administrativo disciplinar no serviço público.

É importante que o/a Gestor/a conheça a legislação de pessoal, a fim de resolver de forma adequada dificuldades como: faltas, substituições, não cumprimento de horários, de obrigações entre outros.

A comunicação na Gestão de Pessoas

Comunicar é o ato de fazer saber, participar, tornar comum. A comunicação serve para socialização das informações pertinentes e peculiares à escola.

Nesse caso o/a Gestor/a deve usar algumas estratégias para fazer as informações circularem melhor, como:

- ✓ Fazer reuniões periódicas, rápidas e objetivas, facilitando o fluxo das informações mais importantes;
- ✓ Manter quadro de avisos sempre atualizado e bem organizado;

- ✓ Manter os arquivos atualizados com os documentos recebidos e enviados, controle de informativos para professores/as e pais de alunos/as;
- ✓ Estimular a organização dos murais nas salas de aula, com informes sobre datas de atividades, avaliações, comemorações, aniversários, etc., cultivando o hábito de comunicação também entre os/as alunos/as;
- ✓ Impedir a circulação de "fofocas" nos corredores, cortando qualquer informação desencontrada entre os/as servidores/as;
- ✓ Informar sempre por meio de gráficos e relatórios, para toda a comunidade escolar, especialmente pais e professores/as, sobre o rendimento escolar dos/as alunos, sejam eles progressos ou não;
- ✓ Apresentar à comunidade escolar, pelo mural, a prestação de contas dos gastos realizados, cumprindo com a autonomia da gestão financeira da escola;
- ✓ Estabelecer um local para colocar catálogos, revistas, jornais e informativos.



Estimule os/as alunos e professores/as a editarem o jornal da escola, pois ele é uma forte ferramenta que possibilita:

- Estimular a escrita, a leitura e a revisão de textos;
- Valorizar a pesquisa por novas informações;
- Dinamizar as atividades de sala de aula e o trabalho em grupo;
- Permitir ao/à aluno/a expressar sua opinião, formando sua cidadania;
- Destacar os trabalhos realizados pela escola;
- Integrar a escola e a comunidade por meio da comunicação.

2.2.8 Gestão de Parcerias

Sinteticamente, pode-se conceituar parceria como a "união voluntária de pessoas e/ou instituições, para alcançar um objetivo comum". A parceria é resultante de um processo que envolve o conhecimento dos possíveis parceiros, a interação, a identificação de interesses comuns, a negociação, a efetivação mediante acordo e, finalmente, sua implementação.

A escola que busca o enfrentamento dos desafios atuais existentes na sociedade, necessita desenvolver parcerias que fortaleçam suas ações e práticas tendo em vista o cumprimento de sua função social e a formação cidadã.

Cabe ao/à gestor/a escolar, apropriar-se de uma gestão empreendedora a fim de atender as necessidades concretas que surgirão dos conflitos inevitáveis

entre diferentes gerações, diferentes culturas e diferentes interesses que convivem no espaço-tempo da comunidade escolar.

As oportunidades externas e internas que podem ajudar na solução e no atendimento das necessidades:

OPORTUNIDADES EXTERNAS

- | | |
|---|---|
| ✓ Secretaria de Assistência Social | ✓ Empresas Locais |
| ✓ Secretaria de Saúde | ✓ Secretaria de Agricultura |
| ✓ Ministério Público Estadual | ✓ Organizações Não-Governamentais |
| ✓ Conselho Tutelar | ✓ Universidades |
| ✓ Polícia Militar do estado do Maranhão | ✓ Igrejas; Associações de Bairros |
| ✓ Secretaria de Igualdade Racial | ✓ Secretaria de Direitos Humanos e Participação Popular |

OPORTUNIDADES INTERNAS

- ✓ Gestão com postura empreendedora;
- ✓ Compartilhamento de ideias e tomada de decisão pelos profissionais da escola;
- ✓ Envolvimento e comprometimento de todos os/as profissionais da escola na busca do atendimento às necessidades;
- ✓ Delegação de responsabilidades;
- ✓ Envolvimento de pais/responsáveis.

2.3 Dimensão Institucional e Financeira

A Dimensão Institucional e Financeira está diretamente relacionada à gestão dos recursos financeiros recebidos pela escola e a participação da comunidade escolar, por meio das instituições, nas ações de planejamento, execução e prestação de contas dos recursos públicos. Esses recursos precisam ser aplicados onde são necessários, sempre visando a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem dos/as estudantes. E para que isso aconteça, o planejamento de gastos deve estar alinhado com o projeto político pedagógico (PPP), pois as metas e objetivos definidos nesse documento vão sinalizar de que forma esses recursos deverão ser investidos para o bom funcionamento da escola.

As aplicações dos recursos financeiros destinados para a escola às vezes parecem óbvias, no entanto, ainda é muito comum observar projetos políticos pedagógicos que não definem ações para o uso dos recursos financeiros e a equipe gestora se depara com o dilema de não saber onde aplicar esses

recursos. Lembrando que a tomada de decisão sobre como gastar o recurso financeiro da escola é uma decisão que deve ser tomada em conjunto, ou seja, com a comunidade escolar, e não isoladamente.

É indispensável a participação da comunidade escolar no acompanhamento e na fiscalização dos recursos destinados à educação e, particularmente à manutenção e ao desenvolvimento no ensino e aprendizagem do/a estudante.

As principais fontes de recursos de uma escola são destinadas pelo governo federal, que repassa verbas do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação/FNDE, via Programa Dinheiro Direto na Escola-PDDE, Programa Nacional de Alimentação Escolar-PNAE, assim como programas específicos, além de outras ações de parceria entre os governos estaduais e municipais, por meio das Secretarias de Educação que coordenam os programas.



Vídeo: Dimensão financeira

<https://www.youtube.com/watch?v=FwENjrDNsUE>

2.3.1 Conselhos Municipais de Educação

O Conselho Municipal de Educação é um órgão colegiado, participativo, representativo e autônomo com funções normativas, consultivas, deliberativas e fiscalizadoras. Um espaço de interação/ reflexão da sociedade civil, visando a melhoria da qualidade da educação municipal.

FUNÇÕES

Normativa – elabora normas complementares às nacionais em relação às diretrizes para autorização de funcionamento, regimento escolar, estabelece critérios para a regularização de vida escolar de alunos/as e interpreta a legislação e as normas educacionais.

Consultiva - responde às consultas referentes a projetos e programas educacionais, experiências pedagógicas, acordos e convênios e questões educacionais que lhe forem submetidas pelas escolas, Secretaria Municipal de Educação e outros, na forma da Lei.

Deliberativa – aprova regimento e estatutos, legaliza cursos, delibera sobre currículos, estabelece medidas para melhoria de fluxo e do rendimento escolar.

Fiscalizadora – acompanha, examina, promove sindicâncias e avalia o desempenho do sistema municipal de ensino, assim como as experiências pedagógicas. Constata, ainda, as situações irregulares, denunciando-as aos órgãos competentes, quais sejam a Secretaria Municipal de Educação, o Ministério Público, o Tribunal de Contas e a Câmara de Vereadores.

OBJETIVOS

- Consolidar uma estrutura educacional que garanta a aprendizagem escolar e a participação coletiva na avaliação das ações pedagógicas e administrativas do poder público municipal;
- Incentivar a instituição de ações colegiadas que propiciem a intervenção organizada, bem como atitudes preservadoras de autonomia municipal e de representatividade social;
- Ampliar a capacidade de compreender e interpretar a legislação educacional;
- Ampliar a capacidade de atuação dos/as conselheiros/as;
- Estimular a colaboração entre conselhos municipais, estaduais e nacionais de educação;
- Assegurar a participação da sociedade no alinhamento da gestão educacional;
- Incentivar o fortalecimento dos Conselhos Municipais de Educação – CMEs;
- Fomentar a criação de novos conselhos municipais de educação.

CRIAÇÃO

Deve resultar, primeiramente, da vontade do Executivo, mediante a Secretaria Municipal de Educação e da sociedade civil, cabendo ao CME constituir comissão, representada pelos vários segmentos da sociedade civil, que discuta e proponha questões quanto à necessidade e possibilidades de criação do CME, através da elaboração de Anteprojeto de Lei de criação do CME que deverá ser encaminhado ao prefeito municipal que, por sua vez, o encaminhará, em forma de

Projeto de Lei, à Câmara de Vereadores. Na Câmara, deverá receber aprovação ou não.

Uma vez o Projeto aprovado e sancionado, constituir-se-á em Lei, cabendo ao CME organizar a primeira eleição e posse dos/as conselheiros/as, os quais deverão se responsabilizar pela elaboração do regimento interno desse colegiado.

COMPOSIÇÃO

Os Conselhos Municipais de Educação deverão ser constituídos por professores/as, especialistas em educação, entidades ligadas à educação e segmentos organizados da sociedade: pais, alunos/as, associação de moradores ou outras organizações ligadas à educação pública municipal e à privada, indicados de forma democrática.

O número de membros depende de cada realidade municipal, variando entre seis a onze titulares, com seus respectivos suplentes.

2.3.2 Legalizações das Instituições de Ensino e Cursos Oferecidos

A legalização das instituições públicas municipais de ensino dar-se-á com o **credenciamento**, realizado por meio de **ato de criação**, pelo Poder Executivo, e a **autorização** e **reconhecimento** dos cursos, junto ao Conselho Municipal de Educação-CME. Os municípios que ainda não possuem o Conselho Municipal de Educação-CME, deverão seguir o que determina a Resolução 02/2011 do Conselho Estadual de Educação-CEE/MA, que estabelece normas para a oferta da Educação Básica no Sistema Estadual de Ensino do Maranhão e dá outras providências.

2.3.3 Conselho Escolar

É um órgão constituído de representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar – pais, estudantes, professores/as e demais servidores/as, objetivando a participação nas decisões da escola, nos âmbitos administrativo, político-pedagógico e financeiro. Emite opiniões, toma decisões, elabora diagnóstico, fiscaliza, apoia, promove e estimula a comunidade escolar, em busca da melhoria da qualidade do ensino.

A escolha dos membros do Conselho Escolar deve acontecer, a partir de uma eleição direta, para um mandato de dois anos. Cada segmento elege seus/suas representantes, podendo votar em apenas um/a candidato/a; caso seja reeleito/a, pode ser reconduzido/a ao mandato somente uma vez.

Reuniões

Para efeito legal e construção da memória da escola, todas as reuniões deverão ser registradas em ata específica, contendo: **data e local** da realização da reunião, **nome completo dos/as participantes**, **assuntos discutidos** com as respectivas **decisões**, **sugestões**, **encaminhamentos** e **responsabilidades**, inclusive as ideias contrárias, devendo ser **assinadas** por todos os presentes, não podendo conter rasuras, entrelinhas ou lacunas.

Compete ao Conselho Escolar:

- Elaborar e divulgar o cronograma de reuniões ordinárias;
- Divulgar para a comunidade escolar a sua composição;
- Elaborar ou reformular o seu Regimento;
- Registrar as Atas das reuniões em livro próprio;
- Aprovar e acompanhar a execução do Projeto Pedagógico e do Regimento Escolar;
- Aprovar o calendário e o plano curricular da Escola;
- Acompanhar o processo de aprendizagem do/a estudante e os resultados da avaliação externa da Escola;
- Promover a autoavaliação das ações desenvolvidas pela escola;
- Buscar estratégias para ampliar a participação da comunidade na gestão da escola;
- Propor a aplicação e acompanhar a execução dos recursos orçamentários e financeiros da escola;
- Aprovar a proposta de aplicação dos recursos financeiros geridos pela Unidade Executora e referendar a prestação de contas;
- Decidir matéria de interesse do/a aluno/a ou de seu familiar, no âmbito da competência exclusiva da escola.



Garantir a participação da comunidade nos conselhos escolares fortalece a gestão compartilhada e participativa, além de ser estratégico para a corresponsabilidade de preservação e bom funcionamento do espaço escolar.

2.3.4 Unidade Executora/UEX

A Unidade Executora é uma sociedade civil com personalidade jurídica de direito privado, vinculada à escola, sem fins lucrativos, que pode ser instituída por iniciativa da escola, da comunidade ou de ambas. Várias são as nomenclaturas utilizadas para denominá-la. Na rede estadual de ensino chama-se Caixa Escolar. Independentemente da denominação adotada pelas redes de ensino, a ideia é a representação e participação de toda a comunidade escolar na sua constituição e gestão pedagógica, administrativa e financeira. O MEC disponibiliza em seu site (www.mec.gov.br) todas as informações necessárias para a criação de Unidades Executoras nas escolas. Há inclusive um manual detalhado para este fim.

No que diz respeito ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), a nomenclatura adotada é Unidade Executora (UEX), denominação genérica criada pelo Ministério da Educação (MEC) para referir-se às diversas denominações encontradas em todo o território nacional que designa entidade de direito privado, sem fins lucrativos, vinculada à escola.

Atribuições da UEX :

- **administrar** recursos transferidos por órgãos federais, estaduais, distritais e municipais;
- **gerir** recursos advindos de doações da comunidade e de entidades privadas;
- **controlar** recursos provenientes da promoção de campanhas escolares e de outras fontes;
- **fomentar** as atividades pedagógicas, a manutenção e conservação física de equipamentos e a aquisição de materiais necessários ao funcionamento da escola;
- **prestar contas** dos recursos repassados, arrecadados e doados.

Qualquer membro da comunidade escolar pode ser o presidente da UEX, não há obrigatoriedade de o cargo ser exercido pelo/a gestor/a da escola ou por servidor/a público/a.

A UEX é constituída por todos os associados e administrada pela Assembleia Geral, pela Diretoria e pelos Conselhos Deliberativo e Fiscal. O **Conselho Deliberativo** deve ser constituído por no mínimo sete membros, escolhidos democraticamente por meio de processo eletivo, contendo obrigatoriamente: presidente, secretário/a e conselheiros/as (no mínimo cinco).

O **Conselho Fiscal** deve ser constituído de acordo com o estatuto aprovado pela Assembleia Geral. Normalmente, contém um presidente, dois/duas titulares e seus/suas respectivos/as suplentes, escolhidos/as por processo eletivo. A **Diretoria** também é definida pelo estatuto. Normalmente, é composta por Presidente, Vice-Presidente, Secretário/a e Tesoureiro/a.

Serão **sócios efetivos** os pais de estudantes, o/a gestor/a e o/a gestor/a auxiliar da escola, os/as professores/as e os/as estudantes. Os/As **sócios/as colaboradores/as** serão o pessoal técnico-administrativo, os pais de ex-alunos/as, os/as ex-diretores/as da escola, os/as ex-professores/as, os/as ex-alunos/as e demais membros da comunidade, desde que interessados em prestar serviços à unidade escolar ou acompanhar o desenvolvimento de suas atividades pedagógicas, administrativas e financeiras.

O importante da constituição da UEX é que a escola congregue pais, estudantes, funcionários/as, professores/as e membros da comunidade, de modo que esses segmentos sejam representados em sua composição e participem ativamente.

2.3.5 Conselho de Classe

❖ O QUE É UM CONSELHO DE CLASSE?

É o colegiado responsável pelo processo coletivo de acompanhamento e avaliação do ensino e aprendizagem dos/as alunos/as.



❖ O QUE FAZ ESSA INSTÂNCIA COLEGIADA?

- ✓ Reúne para debater as questões de ensino e aprendizagem, possibilitando a inter-relação entre professores/as e alunos/as, entre turnos/séries e turmas;
- ✓ Favorece a integração e sequência dos conteúdos curriculares de cada série/classe;

- ✓ Oportuniza elaborar estratégias de recuperação paralela ao processo ensino e aprendizagem;
- ✓ Possibilita a participação da Gestão Escolar no processo de Gestão de Ensino;

❖ **LEGISLAÇÃO**

- ✓ Os Conselhos de Classe foram instituídos a partir da Lei 5692, de 11 de agosto de 1971;
- ✓ A Constituição Federal de 1988, no seu art.206, normatiza o processo de Gestão Democrática;
- ✓ LDB 9394/96, Título IV – DA ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NACIONAL – art. 14, inc. I e II;

Como operacionalizar o Conselho de Classe:

- ❖ Mobilizar, através da equipe técnica da escola, a constituição do CCP, para o ano letivo em vigor;
- ❖ Reunir gestores/as, professores/as, estudantes, para informar sobre as competências e operacionalizações do Conselho;
- ❖ O referido Conselho de Classe deverá reunir-se, após o encerramento de cada período letivo/ bimestre, para avaliar o desempenho de cada estudante nas diversas disciplinas, conforme o quantitativo de séries/turmas da escola.
- ❖ O Conselho de Classe deve oportunizar à comunidade escolar momentos de discussão e reflexão referentes à problemática do cotidiano escolar, como prática pedagógica, frequência, disciplina, relacionamento, acompanhamento familiar, participação e aproveitamento nas aulas, desde o início do ano em curso.
- ❖ Este é o momento em que todos ficam cientes do andamento dos trabalhos educacionais da Unidade de Ensino e da importância da participação de todos/as os/as envolvidos/as na discussão, análise e sugestões para o sucesso do/a aluno/a, possibilitando elaborar estratégias de melhoria no processo avaliativo, a fim de se obter melhores resultados dos rendimentos educacionais.



Vide Caderno: Avaliação da Aprendizagem, em 5.3.3. CONSELHO DE CLASSE
 Vídeo: Órgãos Colegiados <https://www.youtube.com/watch?v=OYnz4ANLP4g>