

# GESTÃO EM FOCO



## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Unidade 2 - O Papel do Gestor no  
Contexto Democrático



**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO





**GOVERNADOR DO ESTADO DO PARANÁ**

Carlos Alberto Richa

**SECRETÁRIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO**

Ana Seres Trento Comin

**DIRETOR GERAL**

Edmundo Rodrigues da Veiga Neto

**SUPERINTENDENTE DE EDUCAÇÃO (SUED)**

Ines Carnieletto

**CHEFE DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS E TECNOLOGIAS  
EDUCACIONAIS (DPTE)**

Eziquiel Menta

**COORDENADORA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E *WEB* (CEAD *WEB*)**

Monica Bernardes de Castro Schreiber

**CHEFE DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO ESCOLAR (DGE)**

Laureci Schmitz Rauth

## **PRODUÇÃO DE CONTEÚDO**

Coordenação de Gestão Escolar  
Janete de Fátima Stimamiglio  
Maria Regina Bach

Coordenação das Instâncias Colegiadas e  
Ações para a Juventude  
Deuseles de Oliveira  
Gerson Luiz Portela de Oliveira  
Monalisa de Lourdes Serpe  
Tatiana Gonçalves Petry

## **DESIGN PEDAGÓGICO, LEITURA CRÍTICA E SUGESTÕES**

Coordenação de Educação a Distância e *Web*  
(CEaD *Web*)  
Cristiane Rodrigues de Jesus  
Elisandra Angrewski  
Monica Bernardes de Castro Schreiber

## **REVISÃO TEXTUAL**

Coordenação de Educação a Distância e *Web*  
(CEaD *Web*)  
Dayane Cardoso Mendes da Silva  
Helen Jossania Goltz da Paixão  
Tatiane Valéria Rogério de Carvalho

## **PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

Coordenação de Produção Multimídia (CPM)  
Carina Skura Ribeiro  
Fernanda Serrer  
Joise Lilian Nascimento

## **ILUSTRAÇÕES**

Coordenação de Produção Multimídia (CPM)  
Edney Ricardo Cavichioli  
Jocelin José Vianna da Silva  
Leandro Alves de Almeida  
Will Stopinski

**2018**

**Atualizado**



Este trabalho está licenciado com uma Licença

**Creative Commons - Atribuição - NãoComercial - Compartilha - Igual 4.0 Internacional.**

# GESTÃO EM FOCO



## MÓDULO 5: GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Este módulo tem como objetivos oferecer subsídios teóricos-metodológicos que contribuam para reflexões e ações referentes à Gestão Democrática da escola pública, voltados ao exercício da função de diretor, em um trabalho coletivo e compromissado com a educação de qualidade para todos. Ele é composto por quatro unidades:

### Unidade 1 Fundamentos Históricos e Legais da Gestão Democrática

**Objetivos:**

Compreender os fundamentos históricos e legais da Gestão Democrática, bem como suas características, seus princípios e mecanismos.

### Unidade 2 O Papel do Gestor no Contexto Democrático

**Objetivos:**

Compreender o papel do diretor perante o fortalecimento do trabalho coletivo, a ética profissional e o comprometimento político-pedagógico no contexto democrático, bem como reconhecer as competências do diretor para a construção da Gestão Democrática na escola.

### Unidade 3 A Participação das Instâncias Colegiadas na Gestão Democrática

**Objetivos:**

Compreender a importância da participação das instâncias colegiadas nos processos decisórios da gestão escolar, o papel delas e a relação que elas possuem com o processo de ensino e aprendizagem; perceber as instâncias colegiadas como órgãos que acompanham e avaliam o trabalho pedagógico desenvolvido pela comunidade escolar; e identificar práticas e ações que podem contribuir com o funcionamento das instâncias colegiadas a partir do princípio da Gestão Democrática.

### Unidade 4 A Gestão Escolar e a Aprendizagem: Trabalhando com Dados

**Objetivos:**

Reconhecer a importância da participação do diretor na organização e no acompanhamento da gestão pedagógica para a melhoria da aprendizagem dos estudantes; compreender o uso dos dados das avaliações internas e externas no (re)planejamento das ações da escola; identificar estratégias para a utilização dos indicadores das avaliações internas e externas no planejamento de ações de intervenção da aprendizagem dos estudantes, bem como o papel do diretor no uso dos resultados de indicadores educacionais para tomada de decisões e implementação no PPP, PPC e Plano de Ação.



## SUMÁRIO

<b>1 O PAPEL DA DIREÇÃO NA EQUIPE GESTORA E O CONTEXTO DEMOCRÁTICO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 FORTALECIMENTO DO TRABALHO COLETIVO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 ÉTICA PROFISSIONAL .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 COMPROMETIMENTO POLÍTICO-PEDAGÓGICO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 COMPETÊNCIAS DA DIREÇÃO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA CONFORME OS PRINCÍPIOS PRESENTES NA LDB.....</b>	<b>16</b>
<b>3 SÍNTESE DA UNIDADE .....</b>	<b>17</b>
<b>4 REFERÊNCIAS CONSULTADAS .....</b>	<b>18</b>

## UNIDADE 2 O PAPEL DO GESTOR NO CONTEXTO DEMOCRÁTICO

**Caros gestores,**

Na unidade 1 foram trabalhados os fundamentos históricos e legais da Gestão Democrática bem como suas características, seus princípios e mecanismos. Comentou-se que os elementos constitutivos da Gestão Democrática são a participação, a autonomia, a transparência e a pluralidade.

Nesta unidade será estudado o papel do gestor na efetivação da Gestão Democrática, visto que os diretores são o elemento central da equipe gestora e, portanto, devem ter como base o fortalecimento do trabalho coletivo, a ética profissional e o comprometimento político-pedagógico. Além disso, serão

abordadas as competências da direção na Gestão Democrática, conforme os princípios presentes da Lei de Diretrizes e Bases (LDB).

Ao final desta unidade espera-se que os gestores:

- compreendam o papel do diretor perante o fortalecimento do trabalho coletivo, a ética profissional e o comprometimento político-pedagógico no contexto democrático;
- reconheçam as competências do diretor para a construção da Gestão Democrática na escola.





## **1 O PAPEL DA DIREÇÃO NA EQUIPE GESTORA E O CONTEXTO DEMOCRÁTICO**

Na unidade anterior apontou-se a Constituição Federal de 1988 como determinante da Gestão Democrática, da qual decorre a participação da comunidade escolar nos processos de gestão da escola. Será abordada, agora, a importância da equipe de gestão escolar na promoção do trabalho coletivo.

Esta é formada pelos pedagogos de todos os turnos de funcionamento da instituição e pela direção e direção auxiliar que, juntas, conduzem a organização e o funcionamento da escola amparados pelas políticas educacionais do Estado.

A gestão escolar tem a função de organizar todos os elementos que, direta ou indiretamente, influenciam no trabalho pedagógico, ou seja, os aspectos ligados aos profissionais da educação e suas funções, aos espaços e aos

recursos, garantindo a legalidade de todas as ações e primando pelos processos de ensino e aprendizagem de todos os estudantes.

O objetivo geral da equipe gestora consiste em conduzir a gestão da escola em prol da aprendizagem dos estudantes com ações que, respaldadas pela comunidade escolar e pelas instâncias colegiadas, visam ao acesso e à permanência das crianças, dos adolescentes e dos jovens na escola, bem como a qualidade da Educação Básica.

Essa equipe, tendo a Gestão Democrática como princípio, com transparência e efetivos canais de comunicação, deve primar pelo fortalecimento do trabalho coletivo, pela ética profissional e pelo comprometimento político-pedagógico com a educação pública.

### **1.1 FORTALECIMENTO DO TRABALHO COLETIVO**

Além da possibilidade de escolher diretamente os diretores e diretores auxiliares, a comunidade escolar concretiza a democracia quando todos os sujeitos dessa comunidade têm garantido o direito à participação individual ou por representação.

Essa garantia se dá por meio do trabalho coletivo, o qual é uma meta a ser alcançada pela equipe gestora escolar. Trabalhar coletivamente implica em respeitar as características, funções, competências e responsabilidades de todos os envolvidos no processo da Gestão Democrática. Uma das formas para que esse trabalho coletivo ocorra é por meio da representação dos segmentos da comunidade escolar.

É importante destacar que a representação da comunidade é efetivada por meio das instâncias colegiadas, em que os diferentes componentes da comunidade escolar se organizam e ocupam efetivamente o espaço democrático da gestão.

São instâncias colegiadas:

- **Conselho Escolar:** formado por representantes da comunidade interna e externa, que tem como objetivo principal discutir e auxiliar nas decisões da gestão da escola.

## UNIDADE 2 O PAPEL DO GESTOR NO CONTEXTO DEMOCRÁTICO



Segundo o Código Civil, Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm), uma das pessoas jurídicas de direito são as associações, da qual a APMF faz parte.



O Capítulo II do Código Civil comenta que as associações são entidades formadas pela união de indivíduos com fins não econômicos. Embora não tenha fins lucrativos, é importante salientar que a associação não está impedida de gerar renda, porém os seus membros não partilham lucros ou dividendos, como ocorre nas sociedades civis e empresárias. A receita gerada - ou gerenciada - deve ser revertida em benefício da própria associação, visando à melhoria de sua atividade, que no caso é a educação. A **assembleia geral** é o órgão máximo das associações. Ela possui poderes deliberativos e tem como competências absolutas: eleger e destituir os administradores, aprovar contas e alterar o estatuto.

- **Associação de Pais, Mestres e Funcionários** (pessoa jurídica de direito privado): ◀ órgão que representa os pais e os profissionais do estabelecimento de ensino e tem o intuito de promover a interação entre a escola e a comunidade.
- **Grêmios Estudantil:** organização que representa os estudantes e tem como objetivo articular seus interesses.
- **Conselho de Classe:** composto por professores, pedagogos e direção, podendo agregar estudantes e pais. O objetivo principal desta instância colegiada é o acompanhamento sistematizado da avaliação dos estudantes e de todo o processo de ensino e aprendizagem, por meio de análise e diagnóstico das possíveis interferências nesse processo, a fim de reorientar, de forma coletiva, as ações para a aprendizagem e o sucesso dos estudantes.

Todas essas representações devem ser ouvidas pela equipe de gestão. A direção da escola exerce um papel central na criação de espaços para essa interlocução.

O propósito de estimular e desenvolver o trabalho coletivo estruturado a partir das instâncias colegiadas se efetiva com estratégias dinâmicas e atuais de organização que permitam a integração das ações, considerando a realidade de cada escola.



### Como criar ou fortalecer ambientes que favoreçam a participação de todos os segmentos?

Um caminho simples e seguro para criar ou fortalecer ambientes que favoreçam a participação é estabelecer uma comunicação aberta, com relações de confiança que permitam o diálogo. Compartilhar os desafios que se apresentam à escola com todos seus partícipes é uma forma de mobilizar a todos em prol das melhores estratégias de enfrentamento a esses desafios. Uma boa estratégia para colocar essas ações em prática é o planejamento participativo.

*“Enquanto isso,  
na escola...”*

**Situação:**

A equipe gestora de uma determinada escola decidiu promover ações baseadas na Gestão Democrática, conforme concepção posta no Projeto Político-Pedagógico (PPP). Como primeiro desafio, a equipe propôs envolver diversos segmentos em discussões sobre o baixo rendimento nas turmas dos sétimos anos, principalmente nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Após as discussões e análises dos indicadores internos, foram propostas as seguintes ações com os docentes: planejamento das aulas a partir dos descritores, com metodologias diversificadas e contextualizadas e com atividades extraclases. Depois de algum tempo, percebeu-se a resistência de alguns docentes em efetivar as decisões coletivas.

**Como proceder diante dessa situação? Como a direção pode enfrentar as resistências?**

**Reflexão:**

É preciso superar a concepção de que a sala de aula é um espaço de decisão das ações pedagógicas somente do professor. Na Gestão Democrática, as concepções de educação das quais decorrem o planejamento são pensadas e definidas de forma coletiva. As práticas devem refletir essas definições. Contudo, reconhecendo que não é simples acompanhar as práticas em todas as turmas, é fundamental que a equipe gestora proporcione subsídios teóricos e socialize experiências conhecidas para condução do trabalho coletivo. A hora atividade dos professores é o momento ideal para essas ações. As reuniões pedagógicas e os grupos de estudos também podem ser espaços para o estudo e a discussão. Embora conduzida pela equipe pedagógica, é fundamental o apoio da direção para a aceitação, pelos professores, do trabalho de acompanhamento. Vale destacar que ações coletivas fortalecem o processo de ensino e aprendizagem.



## UNIDADE 2 O PAPEL DO GESTOR NO CONTEXTO DEMOCRÁTICO



### Sugestão de Leitura

#### Gestão da Escola Pública: Planejamento e Trabalho Coletivo

Material produzido por professores da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

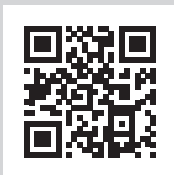
Neste material, o texto “O Planejamento Participativo como

ação integradora do trabalho educativo”, p. 26-28, apresenta alguns

elementos que devem ser observados para a prática do planejamento participativo.

Disponível em:

[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem\\_pedagogica/fev\\_2010/planejamento\\_trabalho\\_coletivo.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/planejamento_trabalho_coletivo.pdf)



Na construção de ambientes de participação e mobilização de pessoas, algumas ações tornam-se fundamentais, como, por exemplo:

- estar atento às solicitações dos diversos segmentos da escola;
- delegar responsabilidades ao máximo possível de pessoas;
- valorizar o papel de cada um para o bom andamento do processo educativo;
- respeitar as decisões tomadas em grupo;
- envolver todos os segmentos nas avaliações periódicas dos trabalhos desenvolvidos.

O trabalho coletivo incorporado na prática de uma gestão visa, além do fortalecimento da equipe gestora, ao desenvolvimento de saberes e práticas numa perspectiva democrática, ao respeito à especificidade de cada segmento e à valorização da construção da cidadania de todos na escola. ◀

### 1.2 ÉTICA PROFISSIONAL

O termo ética deriva do grego *ethos*, que significa caráter, modo de ser de uma pessoa. De uma forma geral, o conceito de ética refere-se a um conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta humana na sociedade. Conforme Lalande (1996, p. 384), ética é a “ciência que tem por objeto o juízo de apreciação, enquanto este se aplica à distinção entre o bem e o mal”. Segundo Marilena Chauí (1997, p. 340-341), a etimologia da palavra ética implica em dois conceitos:

Em grego existem duas vogais para pronunciar e grafar nossa vogal *e*: uma vogal breve, chamada epsilon, e uma vogal longa, chamada *eta*. *Ethos*, escrita com a vogal longa, significa *costume*; porém, escrita com a vogal breve, significa *caráter, índole natural, temperamento*, conjunto de disposições físicas e psíquicas de uma pessoa. Nesse segundo sentido, *ethos* se refere às características pessoais de cada um que determinam quais virtudes e quais vícios cada um é capaz de praticar. Referem-se, portanto, ao senso moral e à consciência ética individuais.

Dirigindo-se aos atenienses, Sócrates lhes perguntava qual o sentido dos costumes estabelecidos (os valores éticos ou morais da coletividade, transmitidos de geração em geração), mas também indagava quais as disposições de caráter (características pessoais, sentimentos, atitudes, condutas individuais) que levavam alguém a respeitar ou a transgredir os valores da cidade, e por quê.

## UNIDADE 2

### O PAPEL DO GESTOR NO CONTEXTO DEMOCRÁTICO

# GESTÃO EM FOCO

A ética, portanto, é a ciência da conduta. Deve perpassar as relações entre gestores, docentes, estudantes, agentes educacionais e comunidade, promovendo transformações em várias dimensões, bem como o desenvolvimento pessoal e social e o respeito às diferenças e diversidade, proporcionando oportunidades iguais a todas as pessoas. ▶

Na perspectiva de um trabalho coletivo não cabem posturas individualistas ou fragmentadas, tampouco códigos específicos para cada um dos envolvidos no processo educativo. Pelo contrário, deve-se primar pela ética para e com todos, ou seja, os estudantes, os responsáveis pelos estudantes, os agentes educacionais, os professores e a equipe de gestão devem agir sob os mesmos princípios.

Baseadas na ética, as regras sociais consensualmente alcançadas no âmbito escolar devem ser internalizadas por todos. Isso significa que um diretor que exerce sua função de acordo com o que foi definido pela reflexão e decisão de um grupo, também está submetido às regras convencionadas.

Atuando dessa forma, o diretor deixa de ser visto somente como um representante do poder institucional e passa a ser reconhecido como uma autoridade que integra o grupo.

O reconhecimento do diretor como autoridade se construirá em virtude de sua conduta, o que corresponde ao esperado pelo grupo quanto a sua competência e sua formação/especialização/expertise.

### 1.3 COMPROMETIMENTO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

A gestão escolar se configura como uma atividade conjunta dos elementos envolvidos em que as responsabilidades e os objetivos são compartilhados de forma conjunta. Entende-se, portanto, que a direção escolar deve ser o elo mais forte desta corrente.

Segundo Chalita (2004), a direção escolar trata-se de uma função de liderança. Sob sua responsabilidade atuam professores, estudantes, pedagogos, agentes educacionais, famílias e membros da sociedade organizada que se relacionam com a escola. Assim, pode-se afirmar que o diretor possui grande influência nos resultados do processo de aprendizagem dos estudantes e na escola como um todo.

Nesse contexto, é fundamental que o diretor compreenda a importância da (re)elaboração contínua dos documentos orientadores - Plano de Ação anual, PPP, Proposta Pedagógica Curricular (PPC), Plano

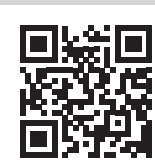


Vale a pena conferir o vídeo: “O Drama Burguês - Gerd Bornheim e Marilena Chauí”, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=I6BrqfJaaqM>, no qual Marilena Chauí (2005) discute a questão da relação entre ética e políticas como dois campos que precisam ser reaproximados.



#### Sugestão de Leitura

O texto “Ética e prática educativa, outra vez”, disponível em: [http://www.luckesi.com.br/textos/etica\\_e\\_pratica\\_educativa\\_outra\\_vez.doc](http://www.luckesi.com.br/textos/etica_e_pratica_educativa_outra_vez.doc), de Cipriano Luckesi, aborda os fundamentos da conduta ética e sua manifestação na prática educativa.



## UNIDADE 2 O PAPEL DO GESTOR NO CONTEXTO DEMOCRÁTICO



### Acesse:

Você encontrará mais informações e sugestões para a construção coletiva e implementação do Projeto Político-Pedagógico, Proposta Pedagógica Curricular e Plano de Trabalho Docente no módulo 9: “O papel do diretor escolar e a organização do trabalho pedagógico: documentos norteadores da escola”, do Programa Gestão em Foco. , disponível em:

<https://goo.gl/fQikUN>



No vídeo “A Função do Gestor”, da série “Fazendo Escola”, especialistas discutem ideias e apresentam propostas de trabalho referentes à Gestão Democrática a partir de documentários que retratam experiências bem-sucedidas em escolas brasileiras do Ensino Médio. (53min.).

Disponível em:  
<https://goo.gl/KbE2TN>



de Trabalho Docente (PTD) e Regimento Escolar - uma vez que estes amparam todo o processo educativo e administrativo da escola.

Compete à equipe gestora coordenar, anualmente, a elaboração e a estruturação do Plano de Ação da Escola, articulando-o ao PPP e às políticas educacionais da Secretaria de Estado da Educação (Seed). O plano é o resultado da organização escolar amplamente discutida, com base teórica, integração, compromisso e responsabilidade.

A interação entre objetivos e prioridades estabelecidas pela coletividade define as ações necessárias para a construção e/ou consolidação de uma educação também democrática. Este trabalho consiste, sobretudo, no não engavetamento dos documentos orientadores da escola. Ou seja, a direção, enquanto líder, tem o compromisso político-pedagógico de promover a efetivação desses documentos de forma coletiva e permanente.

Portanto, o envolvimento de todos nas decisões da escola não se reduz a uma questão de ordem técnica e operacional, mas na ação que atribui sentido ao trabalho coletivo e produz compromisso com as opções feitas.

O comprometimento político-pedagógico da direção escolar tem a ver, sobretudo, com a função da escola. Se a escola existe para o acesso dos estudantes aos conhecimentos acumulados ao longo da história da humanidade, de forma que esses conhecimentos permitam análise, criticidade e atuação na vida em sociedade, a direção deve atentar para:

- o acesso de todos (inclusive com busca ativa às crianças, aos adolescentes e aos adultos que precisam de escolarização na comunidade circundante);
- a permanência de todos (com as ações de prevenção e o combate ao abandono);
- a aprendizagem de todos (revendo seus processos de ensino e aprendizagem e avaliação, inclusive seus Conselhos de Classe). ◀

## *“Enquanto isso, na escola...”*

### **Situação:**

Em reunião com os docentes, a direção aponta várias demandas urgentes vindas do Núcleo Regional de Educação (NRE) e outras tarefas administrativas a serem realizadas, tais como: levantamento do patrimônio da escola; recebimento e conferência dos livros didáticos; parecer e relatório do Fundo Rotativo; relatório da Semana Pedagógica; viabilização do transporte para o passeio de estudantes; reunião do conselho escolar; entre outros. Então, desabafa: - “Não sei como dar conta de tudo isso...”

**Como agir nessa situação? De que forma o diretor pode colocar em prática o trabalho coletivo?**

### **Reflexão:**

A partir da compreensão do objetivo de cada demanda, o diretor pode e/ou deve compartilhar com todos os profissionais da escola que venham a contribuir com a efetivação da demanda. Depois, é preciso estabelecer estratégias planejadas de acordo com o tempo e os recursos, seguindo prioridades. Definidas as estratégias e os responsáveis, é imprescindível o monitoramento ou acompanhamento e a supervisão final pela direção, pois, é ela, em última instância, quem representa legalmente a escola e é responsável frente ao NRE/Seed-PR pelas demandas solicitadas.



## UNIDADE 2 O PAPEL DO GESTOR NO CONTEXTO DEMOCRÁTICO

### 2 COMPETÊNCIAS DA DIREÇÃO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA CONFORME OS PRINCÍPIOS PRESENTES NA LDB

Dentre as várias responsabilidades do profissional da educação que assume a direção de uma escola, a primeira consiste em estar ciente de que a gestão da escola pública deve ser democrática. Nesse sentido, quais competências o gestor deve ter?

Segundo Luck (2008, p. 12), a competência para o exercício da função de gestor é vista sob dois aspectos: o profissional e o pessoal. Em relação ao aspecto profissional, a competência é o conjunto de características necessárias ao desempenho da atividade profissional. Em relação ao aspecto pessoal, a competência é o conjunto de habilidades, conhecimentos e capacidades para executar o objeto da ação.

Luck (2008) destaca, ainda, que a direção escolar:

- lidera e garante atuação democrática efetiva e participativa das Instâncias Colegiadas (Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, APMF, Conselho de Classe);
- equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola;
- lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas;
- demonstra interesse genuíno pela atuação dos pedagogos, professores, agentes educacionais I e II e dos

estudantes da escola, orientando o trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos;

- estimula participantes de todos os segmentos da escola a se envolverem na realização dos projetos escolares, na melhoria da escola, na promoção da aprendizagem e na formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado;
- mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento;
- promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola;
- promove a articulação e integração entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e a participação dos Colegiados Escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo.

Fonte: Luck, 2008 p. 69 (Adaptado)

Para Luck (2008), a direção baseada na democratização promove na comunidade escolar a redistribuição e o compartilhamento das



## UNIDADE 2

### O PAPEL DO GESTOR NO CONTEXTO DEMOCRÁTICO

# GESTÃO EM FOCO

responsabilidades que intensificam a legitimidade do sistema escolar, por meio do cumprimento dos objetivos escolares.▶

Como apontado no decorrer da unidade, a competência de articulação entre a escola e a comunidade requer mecanismos de participação das instâncias colegiadas (APMF, Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, Conselho de Classe). Cabe, também, à direção da escola, especial atenção com o público escolar, pois todas as pessoas que a frequentam esperam ser bem recebidas e atendidas em suas dúvidas e necessidades, sejam: estudantes, professores, funcionários e pais ou responsáveis.

Segundo Libâneo (2002, p. 87), o principal meio de assegurar a Gestão Democrática da escola é a participação direta dos sujeitos escolares, possibilitando, assim, o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola.

Gadotti (1997, p. 16) afirma que a participação influencia diretamente na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino. Segundo o autor,

todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida.

A participação das instâncias colegiadas é um dos elementos fundantes da Gestão Democrática e será tematizada na próxima unidade.▶

### 3 SÍNTESE DA UNIDADE

Nesta unidade foram apresentados fundamentos e sugestões sobre o papel da direção como parte da equipe gestora e suas competências na Gestão Democrática.

Entre as sugestões estão iniciativas que podem ser detalhadas em ações do Plano de Ação da Escola, que é um instrumento de trabalho dinâmico no qual são elencados os desafios e a previsão de ações para superá-los.

A Gestão Democrática, assim como a atuação coletiva e cooperativa de diretores e pedagogos que formam uma equipe gestora, ainda se configura como um grande desafio na escola pública, porém é o caminho mais adequado e coerente para a gestão escolar. Nesse sentido,



Texto da entrevista com a educadora Heloísa Lück sobre os desafios de liderança nas escolas. Para a educadora paranaense, somente uma escola bem dirigida obtém bons resultados.

Disponível em:

[gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas](https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas)



Em 2013 foi realizada uma pesquisa inédita pelo Ibope, que ouviu 400 diretores de escolas públicas brasileiras, e apresenta o perfil do diretor escolar. O estudo revela as atividades do dia a dia dos gestores nas escolas públicas e a avaliação do próprio gestor sobre as atividades sob sua responsabilidade.

Acesse e conheça a pesquisa na íntegra, disponível em:

<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/741/o-que-faz-e-o-que-pensa-o-gestor-escolar>



## UNIDADE 2 O PAPEL DO GESTOR NO CONTEXTO DEMOCRÁTICO

o planejamento é um aspecto essencial para que os papéis de cada um, tanto da equipe gestora quanto da comunidade escolar e instâncias colegiadas, sejam preservados e fortalecidos. Outro elemento importante é a disposição para vivenciar a democracia na gestão, pois as ações são simples, mas precisam de cooperação e não de disputa.

A efetivação da Gestão Democrática é uma aproximação com o objetivo maior da escola: o estudante e seu direito à aprendizagem como responsabilidade de todos.

Um gestor comprometido com a aprendizagem dos estudantes e com os princípios da Gestão Democrática deve

desenvolver a capacidade de comunicação e interação entre todos os segmentos para que estes participem das ações e, ao mesmo tempo, estar aberto à aprendizagem de novas formas de gestão e de organização do trabalho pedagógico para a compreensão do processo educativo. Isso implica no compromisso da criação de um ambiente participativo, visando a objetivos comuns pela equipe gestora, em busca da qualidade da educação, e ao exercício de uma função primordial na organização da escola em todas as diretrizes.

### 4 REFERÊNCIAS CONSULTADAS

ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 1988.

AQUINO, Julio Groppa. **A questão ética na educação escolar**. Senac Nacional - Boletim Técnico do Senac, v. 25, n. 1, jan./abr. 1999. Disponível em: <<http://smeduquedecaxias.rj.gov.br/need/Biblioteca/Forma%C3%A7%C3%A3o%20Continuada/Artigos%20Diversos/internet/%C3%89tica%20na%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Escolar-bol25.htm>>. Acesso em: 27 maio 2016.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição: República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em: 15 out. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 01 set. 2015.

CHALITA, Gabriel. **Educação: a solução está no afeto**. 13ª ed. rev. e atual. São Paulo: Editora Gente, 2004.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 1997.

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola: princípios e preposições**. São Paulo: Cortez, 1997.

LALANDE, André. **Vocabulário técnico e crítico da filosofia**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. Goiânia, GO: Alternativa, 2002.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2008.

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.



**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO



**GESTÃO  
EM FOCO**