

GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO NO ENSINO PÚBLICO

DEMOCRATIC MANAGEMENT AS A TOOL OF INNOVATION IN PUBLIC EDUCATION

Dandara Scarlet Sousa Gomes Bacelar ¹

Lucas Marques Bacelar ²

RESUMO

A gestão está presente em todas as organizações e entidades, seja pública ou privada, considerada de suma importância também na área da educação, abrangendo as atribuições que as escolas dispõem, bem como desenvolver e executar a proposta pedagógica, por esta razão a gestão escolar deve ser executada com sapiência, uma vez que é a escola que desempenha um papel relevante na formação para o trabalho e a prática da cidadania. Dessa forma este trabalho objetiva-se em mostrar como se apresenta o processo de gestão nas escolas, bem como identificar as etapas de educação escolar, e relacionar os mecanismos de gestão escolar democrática na rede de ensino, e compreender o processo de gestão democrática nas escolas públicas de São Luís-MA.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Gestão Democrática; Cidadania; São Luís.

ABSTRACT

Management is present in all organizations and entities, whether public or private, considered of paramount importance also in the area of education, covering the attributions that schools have, as well as developing and executing the pedagogical proposal, for this reason, school management must be executed wisely, since it is the school that plays a relevant role in training for work and the practice of citizenship. Thus, this work aims to show how the management process in schools is presented, as well as to identify the stages of school education, and relate the mechanisms of democratic school management in the education network, and understand the process of democratic management in schools of São Luís-MA.

Keywords: School Management; Democratic management; Citizenship; São Luís.

1 Mestranda em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação pela Universidade Federal do Piauí- UFPI. Graduada em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Universidade Paulista

– UNIP; MBA em Gestão Estratégica da Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual pela UNIBF; Esp. Em Docência do Ensino Superior e Metodologia Ativa do Aprendizado pela Faculdade Descomplica; Esp. Em Direito Digital e Compliance pelo Centro Universitário UniAmérica, dandarascarlet@gmail.com;

2 Graduado em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Paulista – UNIP, lucasbacelarmarques@gmail.com



INTRODUÇÃO

O termo gestão está relacionado à administração, isto é, uma organização direcionada à efetivação de metas. De acordo com Maximiano (2007), administrar é uma tarefa em que os indivíduos visam a realização de seus objetivos particulares ou de terceiros com o intuito de atingir as metas projetadas. Dessas metas compreendem as resoluções que constituem a base do ato de administrar e que são primordiais.

Ainda segundo Maximiano (2007), o planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle são classificados como decisões e finalidades, das quais dependem o ato de administrar, pois do contrário a essa ação não seria completa.

A administração é uma das maneiras de gestão, uma vez que estabelece metas e quais os procedimentos serão cruciais para atingi-las, de maneira que envolva e organize os colaboradores para que as metas sejam alcançadas, além da efetivação das tarefas fazendo as devidas correções sempre que necessário (Maximiano, 2007, p.9).

Para Daft (2010), a administração é a consecução das metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por intermédio do planejamento, liderança, organização e controle dos mecanismos organizacionais. Ou seja, gestão constitui-se em gerir, isto é, executar ações que levam a execução das metas e objetivos propostos.

As palavras Gestão e Administração não são necessariamente consideradas sinônimas, mas são regimes de gestão executadas com êxitos e estão diretamente ligadas a procedimentos adequadas de administração,

Normalmente, a administração está relacionada a sistemas burocráticos e a gestão está ligada à maior proximidade entre os líderes e os liderados, uma colaboração mais precisa nas decisões e nos resultados. Todavia, gestão e administração devem andar juntas, para que sejam completadas reciprocamente.

Nessa perspectiva, este trabalho tem como objetivo geral: Mostrar como se apresenta o processo de gestão nas escolas; e os objetivos específicos: Identificar as etapas de educação escolar; Relacionar os mecanismos de gestão escolar democrática na rede de ensino, e Compreender o processo de gestão democrática nas escolas públicas de São Luís-MA.

Esta pesquisa é composta de três capítulos. O primeiro trata da prática do processo de gestão escolar, o qual apresenta as quatro fases da gestão: Planejamento Liderança, Organização e Avaliação; o segundo refere-se à gestão democrática nas escolas. Nesse processo é necessário que a escola esteja ombreada com todos os membros da escola, além da comunidade para se consiga um excelente desempenho no ensino. O terceiro capítulo aborda a gestão democrática no seguimento do ensino público no município de São Luís do Maranhão, que por meio lei Orgânica Municipal, de 1990, vem proporcionando a autonomia, a cidadania, a prática democrática e a participação popular.

Apresenta, ainda, as considerações finais, onde é apresentado o resultado da pesquisa, seguida das referências.

DESENVOLVIMENTO

A prática de gestão apresenta várias fases, enfatizando as de planejamento, liderança, organização e avaliação, que são cruciais para assegurar, de maneira eficiente, o desempenho das instituições e, desse modo, possibilitar que as metas traçadas sejam alcançadas como mostra o quadro a seguir.

QUADRO 1 – Fases do Processo de Gestão

Fases do Processo de Gestão		
Etapas	Normas decorrentes dos princípios	Elementos da Organização
	Formulação de objetivos organizacionais ótimos e de planos eficazes de apoio.	Pessoas
	Tomadas de decisões para otimizar o desempenho organizacional.	Pessoas
Planejamento	Utilização de técnicas quantitativas para otimizar a qualidade das decisões.	Pessoas e tecnologias
	Tomada de decisões socialmente responsáveis	Pessoas
	Antecipação das mudanças do ambiente por meio das previsões.	Pessoas e Tecnologia
	Formulação de estratégias eficazes em resposta às previsões.	Pessoas e Tecnologia

Liderança	Criação de cargos de desafio para estimular os empregados.	Estrutura
	Criação de um ambiente agradável para otimizar o desempenho dos trabalhadores.	Estrutura
	Integração das necessidades e objetivos individuais com os da organização.	Estrutura
	Criação de um sistema de educação eficiente para transferência rápida de informações.	Estrutura e tecnologia
Organização	Criação de atribuições de tarefas para maximizar a produção dos empregados; alterar a tarefa adaptando-a ao homem	Estrutura, tecnologia e tarefas
	Estabelecimento de relações de autoridades claramente delineadas.	Estrutura
	Delineamento claro das responsabilidades individuais.	Estrutura
Avaliação	Instituição de avaliadores em pontos estratégicos da organização, de modo a receber informação rápida s/ o desempenho em áreas-chave.	Estrutura e tecnologia
	Medida de desempenho, comparação com padrões, correção de desvios.	Estrutura e tecnologia

Fonte: Nascimento e Reginato, 2007, p. 44.

As fases do processo de gestão, apresentados no Quadro acima, proporcionam a conquista dos objetivos propostos de maneira eficaz, uma vez que consente no progresso das ações, a monitorização das tarefas e, com isso, possam ser efetuadas as devidas correções, além de permitir que estas operações sejam feitas de modo organizado e com uma liderança que impulse os colaboradores (Neto, 2010).

A gestão está presente em todas as organizações e entidades, seja pública ou privada, considerada de suma importância também na área da educação. A gestão escolar abrange as atribuições que as escolas dispõem, bem como desenvolver e executar a proposta pedagógica, comandar o pessoal e fundos financeiros e materiais, de acordo com a afirmação de Luck,

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar

o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (Luck, 2009, p.23).

Acredita-se que a gestão escolar foi desenvolvida, não para substituir a administração educacional, mas para complementá-la em conceitos que não eram abrangidos até então. Luck (2007) corrobora ao declarar que:

O conceito de gestão educacional, portanto, pressupõe um entendimento diferente da realidade, dos elementos envolvidos em uma ação e das próprias pessoas em seu contexto; abrange uma série de concepções, tendo como foco a interatividade social, não considerada pelo conceito de administração, e, portanto, superando-a (Luck, 2007, p.55).

A Lei 9.394/96 (Brasil, 1996a), a qual outorga as escolas emancipação para acolher e atender as especificidades tanto local quanto regional de seu alunado, contudo, precisam cumprir as regras que fazem parte do sistema comum de ensino. No Brasil, a gestão escolar é estabelecida por diretrizes dispostas na Lei 9.394/96 (Brasil, 1996), onde essa mesma lei apresenta o padrão democrático e participativo da administração educacional, e é este padrão este que define a gestão escolar.

De acordo com Lopes (2013), o sistema de gestão nas organizações educacionais precisa ser de caráter universal, sendo constituído como incumbência de todos os colaboradores da escola. Desse processo fazem parte os professores, coordenador pedagógico, supervisor de ensino, outros funcionários que compõem a instituição e o diretor escolar, além da família que tem um papel crucial e relevante nesse sistema. Logo, a gestão escolar precisa ser estabelecida de modo coletivo, não pode ser segmentada, e sim, democrática e participativa (Lopes, 2013, p.29).

A gestão democrática acarreta a execução de novos processos de gestão e organização respaldado em uma prática que facilite os processos da coletividade e interativos de decisão (Brasil, 2004).

É fundamental que o grupo social faça parte da gestão escolar por meio dos conselhos escolares, pois esta democratização escolar beneficia tanto a equipe interna (escola) quanto a comunidade em geral.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A escola ombreada à família, ao Estado e à sociedade é um dos segmentos onde se dá o desenvolvimento dos processos educacionais, e, também, a escola desempenha um papel relevante na formação para o trabalho e a prática da cidadania, de acordo com o que está declarado na Lei nº 9.394/96³ (Brasil, 2006). Esses processos são objetos de inúmeros debates, promovendo propostas de reestruturação do processo de educação em suas posturas macro e microestruturais.

3 A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB 9394/96) é a legislação que regulamenta o sistema educacional (público ou privado) do Brasil (da educação básica ao ensino superior). A LDB 9394/96 reafirma o direito à educação, garantido pela Constituição Federal. Estabelece os princípios da educação e os deveres do Estado em relação à educação escolar pública, definindo as responsabilidades, em regime de colaboração, entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

De acordo com Tauchen (2013), a complexidade do funcionamento dos modelos de educação cresce gradativamente, tal evento é comprovado pelas diversas funções e as necessidades de assistência às organizações escolares, aos alunos, aos professores e as comunidades. Neste contexto, o sistema administrativo excessivamente burocrático não é capaz de atender e compreender as causas regionais e universais, ficando impotente diante dessa situação. É preciso fazer a dissociação tanto financeira quanto administrativa, a participação e emancipação, o que proporciona maior eficiência de adequação às exigências locais e ao enfrentamento das dificuldades cotidianas.

Deste cenário, surgem as pesquisas e os debates a respeito da gestão educacional que precisa superar as ações impregnadas pela visão limitada da gestão, segundo as palavras de Luck:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento (Luck, 2000, p. 8).

É de competência da gestão escolar a mobilização e o direcionamento cultural no estabelecimento de ensino, assim como a busca de possibilidades em quaisquer frentes e poderes correlacionados.

Tauchen (2013) explica que a gestão é responsável pelo desenvolvimento da aprendizagem eficiente e relevante aos discentes, colaborando para o progresso de habilidades interpeladas pela vida no grupo social. Diante dessas situações, ganham prestígio as pesquisas a respeito da gestão escolar e a prática dos profissionais que a proporcionam. Subsidiar a pesquisa relacionado à gestão, inquirir metodologias e apresentar possibilidades é, portanto, um trabalho de livre acesso às colaborações.

Com a abertura política e a proclamação da Constituição Federal de 1988, a gestão educacional democrática foi instituída como um dos preceitos de orientação dos métodos educativos. Nessa lógica, a gestão democrática possui, além da proporção exógena, ou seja, a escola como ambiente sociável, a (construção/apropriação do saber e a instrução profissional), uma proporção endógena que consiste em coordenação e desempenho interno (Tauchen, 2013).

A autonomia depreende um processo que intermedia os indivíduos e, em vista disso, demanda a colaboração dos segmentos do colegiado. Por isso, a formação de espaços interativos e descentralização das tarefas educacionais, como “os Conselhos Escolares, Conselhos de Pais e Mestres e Grêmios Estudantis, entre outros exemplos, constituem-se como uma condição básica da gestão democrática” (Lück, 2009, p. 74).

Assim, a gestão escolar democrática é determinada pelo anseio de autonomia, descentralização e cooperação dos que estão engajados nos sistemas educacionais, desde a sala de aula até a gestão dos sistemas educacionais (Gracindo, 2007). Desta forma, estabelece uma estrutura complexa que compreende vários personagens, diversos papéis e privilégios,

A gestão escolar democrática é composta por elementos diversificados (docentes, alunos, agentes administrativos, pais, comunidade, dentre outros) que compõem relações educativas de tarefas interligadas. De acordo com Ferreira,

a escola está inserida na “sociedade global” e chamada “sociedade do conhecimento” onde violentas e profundas transformações no mundo do trabalho e das relações vêm causando impactos desestabilizadores a toda a humanidade, e conseqüentemente exigindo novos conteúdos de formação, novas formas de organização e gestão da educação ressignificando o valor da teoria e da prática da administração e da educação (Ferreira, 2000, p. 296).

Conforme citado por Ferreira (2019), “gestão” refere-se à ação de gerir, gerenciar, administrar, tomar decisão, organizar, dirigir, isto é, tem o objetivo de estimular uma instituição a alcançar as suas metas, a desenvolver a sua função e o seu papel ante a sociedade.

OS PILARES DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar é um processo que envolve a organização de uma instituição de ensino, envolvendo todo o corpo institucional que mantém relações intrínsecas com as atividades escolares.

De modo geral, o que difere das instituições escolares que apresentam a gestão democrática, das que não implementam, são as determinações que pautam suas atividades.

Para Gadotti (2004), a gestão democrática é indispensável aos conceitos de descentralização, de autonomia e cooperação. Em algumas situações, a autonomia do sistema educacional é limitada à área financeira. Contudo, este preceito é mais amplo e essencial para a gestão democrática, uma vez que inclui questões financeiras, pedagógicas, administrativas e jurídicos.

A organização da autonomia das instituições escolares visa a estabilidade e estruturação de gestão colegiada, escolha de diretores e ação conjunta em volta de um projeto pedagógico (Tauchen, 2013).

A gestão escolar engloba, ao menos seis setores, os quais trabalham de maneira integrada e sistêmica: Gestão administrativa, Gestão pedagógica, Gestão de recursos

humanos, Gestão da comunicação, Gestão de tempo e eficiência dos processos e Gestão financeira, os quais são os seis principais pilares que constituem a Gestão escolar.

GESTÃO ADMINISTRATIVA

Já Tauchen (2013) afirma que a gestão administrativa compreende desde os assuntos relacionados ao patrimônio, o edifício e os instrumentos materiais que dispõe a escola, até as leis da escola, administração financeira, etc. Dessa maneira, o grupo de gestores são incumbidos de gerenciar e direcionar todos os trabalhos para que a instituição, de maneira geral, possa ser capaz de produzir os melhores resultados possíveis no que diz respeito a assistência às necessidades dos complexos educacionais e também da aprendizagem.

GESTÃO PEDAGÓGICA

A gestão pedagógica é concernente aos métodos educativos, instituindo metas para o processo



de ensino e determinando as linhas de atuação consoante aos objetivos e o perfil do grupo social. e também apresenta metas de atuação, estabelece conteúdos programados curriculares, analisa e acompanha os projetos pedagógicos de forma geral. O diretor é um dos que são incumbidos de articular a gestão pedagógica, junto ao coordenador pedagógico e dos outros profissionais da educação (Tauchen, 2013).

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de pessoas, como exprime o próprio nome, abrange a gestão de pessoal: profissionais da escola, alunos, comunidade, etc., estabelece o segmento mais delicado de toda a gestão pois está fundamentada na comunicação e nas interações entre as diversidades. O intuito é conceber maneiras para que as pessoas realizem tarefas em grupo, derrubem os obstáculos e problemas de relacionamentos, isto faz da gestão de pessoas um desafio a ser erigido e consolidado dia após dia. (Tauchen, 2013).

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

A Gestão da comunicação está reacionada, de forma direta, com a gestão escolar de recursos humanos, porém ela não se limita somente na garantia de motivação e satisfação dos colaboradores. De acordo com Almeida (2016), a gestão de comunicação ultrapassa os muros das organizações escolares e se interage com toda a comunidade, bem como os pais e responsáveis dos alunos. Além disso, é de incumbência desse tipo de gestão manter todos informados a respeito das práticas institucionais.

GESTÃO ESCOLAR DE TEMPO E EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS

Nesse tipo de gestão, todos os setores da escola atuam como um mecanismo de um relógio, ou seja, se algum serviço não é executado, ou é feito de maneira errada, ocasiona em atraso ou até mesmo a paralisação dos ponteiros (Liberato, 2018). Logo, é necessário estar atento a tudo, prestar atenção e projetar todos os estágios do processo é crucial para que os gestores consigam discernir quais os dispositivos que atrasam ou lesionam cada setor. A gestão de tempo e eficiência dos processos tem relação direta com a produção dos setores.

GESTÃO ESCOLAR FINANCEIRA

A Gestão financeira estabelece uma estrutura organizacional do orçamento da escola e se incumbem na distribuição sistematizada do capital para os diversos setores da escola. Para Ferreira (2019), esse tipo de gestão se responsabiliza pela área financeira da instituição escolar, a saber: fluxo de caixa, número de gastos e a inadimplência controlada. Ela precisa andar ombreada com a gestão administrativa afim de que todos os dispêndios sejam comensurados de forma certa.

A escola, ligada a um complexo de educação nacional, detém, dessa maneira, como um sistema,



vários “órgãos” com seus determinados papéis. A função de diretor e vice-diretor das organizações escolares é definida pelo desenvolvimento de práticas especializadas, nesta situação, de administrador, que se refletem em benefícios. As funções representam parte da administração do complexo administrativo escolar, sendo assim, a função é o resultado do esforço direcionado no sentido de executar uma tarefa produtiva para a vida e ao progresso do sistema (Tauchen, 2013).

A GESTÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO DA LDB

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, de maneira nenhuma pode ser considerada apenas como um regulamento trivial. Mesmo que essa determinação não fora decretada como uma categoria concernente a uma legislação complementar, mesmo assim, de acordo com Santos (2018), ela é constituída, não somente como uma unidade jurídica, mas também um elemento político que orienta uma parcela fundamental dos direitos e privilégios essenciais da pessoa, a saber: a educação. Graças às suas qualidades originais, a LDB é uma lei que determina as bases e as diretrizes as quais constituem-se em componentes cruciais de organização político/jurídico nacional no que se refere ao assunto educacional (Santos, 2018, p.5).

Desse modo, uma de suas incumbências fundamentais está no fato de delinear e expandir o que está patente na CF/88 referente ao campo Estado. Assim sendo, as atribuições da LDB vão muito além do artigo legítimo, ou seja, se engaja no eixo das Políticas Públicas “Equitativas, regulatórias e Redistributiva no que cerne à educação” (Frey, 2000). Vale ressaltar, de acordo com a concepção de Peroni (2008), que a administração de ensino é fundamentada no modo de organização dos complexos educacionais de ordem municipal, estadual e federal e nas responsabilidades desses complexos; das diversas maneiras como se formulam tais iminências entre si, que constituem mecanismos e resolvem as questões a respeito da educação; e mais, deliberam sobre a proposta educacional a favor do nível público, além do setor privado.

É relevante destacar que a Constituição Federal de 1988 colaborou, de maneira considerável, para as mudanças relacionadas à gestão educacional, com o intuito de que essa gestão consiga conquistar particularidades qualitativas, e como consequência dessa conquista, se alcance o progresso da educação brasileira (Brasil, 2009). Sob a ótica da Constituição, contata-se por meio de seus instrumentos relacionados à educação, que a gestão educacional é efetivada conforme uma maneira democrática de dirigir a educação pública no território brasileiro, pela constatação dos preceitos dispostos em seu artigo 206, com destaque na preservação de modelo valorativo do ensino (Brasil, 2009).

A Constituição possibilitou o “upgrade” da gestão de ensino no país e, acredita-se que tudo foi possível graças à implantação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), com a Lei 9.394/96.

Nota-se que a estrutura de ensino, no seguimento da administração escolar, acompanha a direção dos complexos educacionais com a finalidade de ofertar o ensino e a aprendizagem que seja excelente. Assim, como determina a Constituição de 1988, prescrito em seu artigo 211 “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino” (Brasil, 2004b, p. 188).

Mesmo com a referida adversidade, de maneira generalizada, com a chegada da Constituição de 88 e com a LDB, sucedeu um progresso na gestão educacional brasileira, no tocante à estruturação do ensino. Essa sistematização ocorreu não só no setor público, mas também no privado também.

GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO PÚBLICO DE SÃO LUÍS - MARANHÃO

A regularização de espaços de atuação democrática nas instituições públicas municipais da cidade de São Luís do Maranhão é perceptível com base nos preceitos previstas na lei Orgânica Municipal, periodizada desde o ano de 1990, ao evidenciar em seu artigo 3º, como justificativa do município, a saber: “a autonomia (I), a cidadania (II), a prática democrática (V) e a participação popular (VI)” (Dublante, 2016, p.173).

Ao instituir estes preceitos à concepção de sistemas colegiados, nesse contexto, os Conselhos Escolares têm como meta a superação do formato tradicional de constituição escolares como locais de decisões monopolizadas, constituídas de maneira hierárquica, a qual o dirigente absoluto da escola fica no topo, ou seja, o gestor escolar,

pelo estabelecimento de uma ação descentralizada em que se garanta a cooperação da comunidade, para que esta possa ser determinada por meio da representação do corpo docente, profissionais, pais, alunos, bem como a comunidade local, visando o engajamento desses no seguimento decisivo, e estabelecer um compromisso.

[...] com a gestão da escola, o que não é simplesmente resolver o problema do muro, da caixa d'água ou das lajotas do pátio, mas comprometer-se com o perfil de pessoas que está sendo formado ali dentro, com os valores que estão sendo passados em sala de aula (Werle, 2003, p. 60).

No ato da estruturação provisória, a Lei Orgânica do Município de São Luís-MA (1990) estabelece que “Serão criados os Conselhos de Escola, como instrumento de apoio a direção da escola, compostos de forma paritária com trabalhadores da educação, pais e alunos” (Art. 4º), contribuindo, dessa forma, no desenvolvimento das organizações escolares que compreendem todo o sistema municipal. No entanto, se tem notado que todo esse processo precisa ser estabilizado, abrangendo não apenas a parcela que compõe a escola em sua gestão, mas na composição de seu plano pedagógico, atribuindo sentido à visão de que a democracia depreende o engajamento e a cooperação da sociedade nas demandas das diferentes questões que abrangem o desempenho e a melhoria das organizações escolares, cujo objetivo é oportunizar o conhecimento da prática da democracia e a formação de um caráter cidadão.

No esforço para estabelecer a gestão democrática como princípio de exercício das instituições municipais e o Conselho Escolar como mecanismo de cooperação coletiva, a política de reorganização da Secretaria Municipal de Educação, a partir de 2002, adotou métodos que tiveram como meta a criação de uma nova estratégia para envolver a comunidade escolar na estruturação das escolas e nos assuntos das políticas de educação do município.

Essa nova rota foi estabelecida com a criação do “Programa São Luís Te Quero Lendo e Escrevendo (PSLTQLE)”. O estabelecimento do programa citado ocorreu sob a incumbência da Abaporu - Consultoria e Planejamento em Educação, entidade chefiada por um grupo de profissionais que atuaram no Ministério da Educação no decorrer do Governo de Fernando Henrique Cardoso (Praseres, 2007).

Quatro eixos de atividades de ação para a política de educação municipal foram trabalhados nesse programa: I- eixo formação; II- eixo gestão; III- eixo avaliação e IV- eixo rede social.

Logo, na organização educacional do sistema de ensino, as informações de 2018 mostram que noventa e seis instituições escolares de Ensino Fundamental, e mais sessenta anexos fragmentados em sete áreas.

Desse número de escolas, oitenta e oito dispõem de Conselhos Escolares, os quais aparecem representantes dos docentes, dos funcionários das escolas e dos pais, presididas pelos gestores, no entanto, os alunos e comunidade local, na maior parte delas, não estão representados, de fato.

Essa realidade possibilita o progresso de pesquisas que possam colaborar com o aperfeiçoamento das discussões e do parâmetro de políticas direcionadas à democratização da instituição de ensino público, utilizando como método os Conselhos Escolares, por sua atuação política e formação cidadã, ou seja, de organização coletiva para o cumprimento da gestão democrática.

METODOLOGIA

No campo exploratório, a pesquisa utilizou o levantamento bibliográfico. Em se tratando da revisão bibliográfica, a pesquisa contou com levantamento de dados a respeito da Gestão Escolar, em que foi necessário fazer um levantamento de teorias acerca de fontes concernentes à temática de estudo publicadas em livros e artigos, além de em estarem documentos legítimos disponibilizados na *internet*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou-se em mostrar que a gestão está relacionada à administração, isto é, uma organização direcionada à efetivação de metas, e suas etapas envolvem o planejamento, liderança, organização e avaliação, e que os pilares da gestão

escolar estão pautados na Gestão Administrativa, Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos Humanos, Gestão da Comunicação, Gestão Escolar de tempo e eficiência dos processos e Gestão Escolar Financeira

E também mostrou que o modelo de Gestão Democrática nas escolas precisa deixar de existir apenas na teoria para se tornar algo real, com a possibilidade de mudar a realidade do espaço escolar. Acredita-se que é plausível constituir um lugar onde cada elemento da comunidade escolar possa se sentir integrante nesse processo, tendo uma gestão atuante e impulsionadora, uma liderança que está sempre disposta a ouvir todos os seus componentes e proporcioná-los a oportunidade para dar opiniões, e buscarem soluções adequadas para sanar as dificuldades.

A gestão democrática não é uma estrada pronta para trilhar, mas sim, algo a ser conquistado e construído aos poucos na corriqueira jornada escolar. Não é uma tarefa que é executada sozinho, mas em coletivo, em um processo mútuo, integrando gestão escolar, corpo docente, alunos, pais e comunidade.

E por fim, mostrou a gestão democrática no contexto das instituições de ensino do município de São Luís do Maranhão, que por meio da lei Orgânica Municipal, de 1990, como justificativa do município, a saber: “a autonomia (I), a cidadania (II), a prática democrática (V) e a participação popular (VI) e apresenta quatro eixos de atividades I- eixo formação; II- eixo gestão; III- eixo avaliação e IV- eixo



rede social, buscando desenvolver o seu papel ante a sociedade atuando na formação do indivíduo.

REFERÊNCIAS

Almeida, Tércia Duarte (2016). *Gestão da comunicação e o profissional de comunicação*. Disponível em: <https://www.ideiademarketing.com.br/2016/08/02/parte-iv-gestao-da-comunicacao-e-o-profissional-de-comunicacao/>. Acesso em: 25 de Out. 2020.

Brasil (2004b). Emenda Constitucional n. 14, de 4 de março de 1996. Altera o artigo 60 dos Atos Constitucionais das Disposições Transitórias. In: CHALI, Y. S. *Código Civil, código do processo civil, Constituição Federal*. 6. ed. (revista e atualizada). São Paulo: Revista dos Tribunais.

Brasil (2009). *Gestão Escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas*. Curitiba, Edit. CRV.

Brasil (23 dez. 1996a). *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, v. 134, n. 248, Seção 1, p. 27834-27841.

Daft, R. L. (2010). *Administração*. 2 ed. Tradução: Harue Ohara Avitche. São Paulo: Cengage Learning.

Dublante, Carlos André Sousa. (2011). *Gestão escolar: fundamentos e práticas no contexto das escolas públicas*. São Luís: EDUFMA.

Ferreira, Felipe. (2019). *Gestão financeira para escolas: tudo que você precisa saber*. Disponível em: <http://www.proesc.com/blog/gestao-financeira-para-escolas/> Acesso em: 25 de Out. 2020.

Frey, Klaus. (jun., 2000). Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. *Planejamento e Políticas Públicas*, n. 21, p. 211-261.

Gadotti, Moacir & Romão, José E. (2004). *Autonomia da Escola*. 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1).

Gracindo, Regina Vinhaes. (2007). *Gestão democrática nos sistemas e na escola*. / Regina Vinhaes Gracindo. – Brasília: Universidade de Brasília.

Liberato, Rafael. (2018). *Como fazer um gerenciamento de tempo de forma eficaz*. Disponível em: <https://www.senior.com.br/blog/como-fazer-um-gerenciamento-de-tempo-de-forma-eficaz>. Acesso em: 25 de Out. 2019.

Lopes, Ana Paula Padilha Custódio. (2013). *Gestão Escolar*. São Paulo. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/56018.pdf>. Acesso em: 25 out. 2020.

- Luck, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo.
- Luck, H. (2007). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. 3 ed. Petrópolis: Vozes.
- Luck, Heloisa (Org.). (jun. 2000). Gestão Escolar e Formação de Gestores. In: *Revista em aberto*, v. 17, Brasília.
- Maximiano, A. C. (2007). Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas.
- Neto, M. *A Importância do plano de carreira, cargos e salários na administração pública*. Disponível em: <http://www.recantodasletras.com.br/textosjuridicos/2292735>. Acesso em: 25 out. 2020.
- Peroni, Vera Maria Vidal. (2008). A relação público/privado e a gestão da educação em tempos de redefinição do papel do Estado. In: Adrião, Theresa; Peroni, Vera Maria Vidal (Org.). *Público e privado na educação: novos elementos para o debate*. São Paulo: Xamã.
- Praseres, Valdenice de Araújo. (2007). *Formação continuada de professores(as) no Programa São Luís Te Quero Lendo e Escrevendo: limites e possibilidades da reflexão sobre a prática*. São Luís-MA. [Dissertação de Mestrado em Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Maranhão].
- Santos, Pablo Silva Machado Bispo dos. (2018). *A gestão educacional e a qualidade educacional na LDB: medidas e padrões (nem sempre) congruentes*. Araraquara, e- ISSN: 1519-9029
- Tauchen, Gionara. (2013). *Gestão e Organização Escolar*. RIO GRANDE, Editora FURG.
- Werle, Flávia Obino Corrêa. (2003). *Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica*. Rio de Janeiro: DP&A,