Submissão: 28/12/2023
Publicação: 14/08/2024
DOI:

DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR: ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS NA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE CASCAVEL PR

FROM ADMINISTRATION TO SCHOOL MANAGEMENT: PERFORMANCE OF COLLEGIATE BODIES IN THE MUNICIPAL PUBLIC NETWORK OF CASCAVEL PR

Gislaine Buraki de Andrade[1]

RESUMO: Este artigo trata sobre o contexto histórico da Administração à Gestão Escolar e o papel dos órgãos colegiados da Rede Pública Municipal de Cascavel- PR, considerando a prerrogativa da Gestão Democrática e os âmbitos pedagógico, financeiro, administrativo e instâncias colegiadas, a problemática versa sobre: qual o papel do Diretor Escolar na Rede Pública Municipal de Cascavel? Quais os órgãos colegiados que possuem no âmbito da Rede Pública Municipal? Como objetivo geral buscou compreender o papel do Diretor Escolar e dos órgãos colegiados na Rede Municipal. A pesquisa nessa área justifica-se por ser um tema atual e pela relevância que terá para o campo educacional. O aporte teórico da pesquisa fundamenta-se nos seguintes autores: Paro (2021), Andrade (2020), Buraki (2017), Ramos *et all* (2016), Paro (2015), Libâneo (2013), Lombardi *et all* (2012), Hora (2010), Paro (2002), Nickier (1969), dentre outros. A metodologia da pesquisa se caracteriza em uma pesquisa qualitativa, exploratória, explicativa e bibliográfica. Os resultados alcançados na pesquisa apontam que a gestão escolar deve ser desenvolvida no coletivo, junto aos órgãos colegiados, sendo que o Diretor Escolar não deve ser mero executor de normativas, mas o articulador dos eixos que compõe a gestão escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Órgãos Colegiados. Diretor Escolar. Cascavel.

SUMMARY: This article delas with the historical context of Administration and Scholl management and the role of the collegiate bodies of the Municipal Public Network of Cascavel-PR, considering the prerogative of Democratic Management and the pedagogical, financial, administrative and collegiate bodies, the issue concerns: what is the role of the School Director in the Cascavel Municipal Public Network? What collegiate bodies do they have within the scope of the Municipal Public Network? As a general objective, it sought to understand the role of the School Director and the collegiate bodies in the Municipal Network. Research in this area is justified because it is a current topic and because of the relevance it will have for the educational field. The theoretical contribution of the research is based on the following authors: Paro (2021), Andrade (2020), Buraki (2017), Ramos et all (2016), Paro (2015), Libâneo (2013), Lombardi et all (2012), Hora (2010), Paro (2002), Nickier (1969), among

[1] É Professora e Coordenadora Pedagógica do Curso de Graduação de Pedagogia Presencial e EaD do Centro Universitário UNIVEL. Mestre em Educação pela UNIOESTE. Discente Regular do Doutorado em Educação pela UEM.

others. The research methodology is characterized by qualitative, exploratory, explanatory and bibliographical research. The results achieved in the research indicate that school management must be developed collectively, together with collegiate bodies, and the School Director must not be a mere executor of regulations, but the articulator of the axes that make up school management.

KEYWORDS: School Management. Collegiate. Bodies. School Director. Cascavel.

1 INTRODUÇÃO

A Educação Básica corresponde ao atendimento dos alunos da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, promovendo o desenvolvimento integral dos alunos para o exercício da cidadania. As atribuições de cada etapa e a correspondência da articulação entre os envolvidos é organizada considerando o contexto escolar e a legislação vigente.

A organização da Gestão Escolar é fundamental, perpassando a relação dos eixos da gestão pedagógica, administrativa, financeira e das instâncias colegiadas, fundamentando-se na denominada gestão democrática, visando o Diretor Escolar[2] como articulador e responsável pela instituição de ensino, promovendo a coletividade e ações integradas entre todos os profissionais.

A Administração Escolar considerada a racionalização dos meios objetivos para a garantia dos resultados (finalidades) é essencial para o desenvolvimento das ações, contudo, a partir da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e da LDB nº 9.394/1996, tal processo passou a ser conduzido nos aspectos da gestão escolar, em um sentido de totalidade e de superação de apenas burocratização ou cumprimento de normativas.

Para tanto, o presente artigo científico possui as seguintes inquietações: qual o papel do Diretor Escolar na Rede Pública Municipal de Cascavel? Quais os órgãos colegiados que possuem no âmbito da Rede Pública Municipal? Como objetivo geral buscou compreender o papel do Diretor Escolar e dos órgãos colegiados na Rede Municipal e como objetivos específicos: relacionar os aspectos da transição da administração escolar para a gestão escolar; apresentar os órgãos colegiados que compõe a Rede Pública Municipal de Cascavel e correlacionar os afazeres dos eixos que compõe a gestão escolar para a promoção de um trabalho coletivo.

Quanto à metodologia utilizada nesta pesquisa, tratou-se de uma abordagem qualitativa, caracterizando uma pesquisa exploratória e explicativa. Para culminar, foi desenvolvida pesquisa bibliográfica sobre a temática em pauta. O artigo está organizado em seções, sendo a primeira seção, versa sobre a atuação do Diretor Escolar: da administração à gestão escolar; na sequência A atuação do Diretor Escolar e dos Órgãos Colegiados: Associação de Pais e Conselho Escolar na Rede Pública Municipal de Cascavel; seguido pelas conclusões e referências.

[2] “Em princípio, a palavra direção pode ser utilizada indistintamente como sinônimo de chefia, comando, gestão, governo, administração, coordenação, supervisão, superintendência, etc [...] Essa identificação fica bastante visível na exigência, que normalmente se faz, de que o diretor de escola tenha uma formação em administração escolar (ou gestão escolar)”. (Paro, 2015, p. 37)

2 ATUAÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR: DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR

A administração[3] escolar é a área que corresponde ao processo de racionalização e eficiência, para superação dos problemas e organização de planejamento, a partir da qual precisa escolher o objetivo, antecipar os meios de trabalho para atingi-lo, organizar os meios de trabalhos essenciais, acompanhar, verificar, controlar e aplicar os resultados obtidos (Niskier, 1969, p. 16).

Fato esse que instiga a utilização do método na racionalização, seguindo ações que envolvam a superação dos obstáculos e problemas na educação ou na área que a administração esteja envolvida.

Segundo Niskier (1969) para realizar o método na racionalização são necessários doze passos:

> 1-Localizar os problemas;
> 2-Decompor os problemas nos seus elementos mais simples;
> 3-Analisar e classificar os elementos obtidos;
> 4-Hierarquizá-los em função do propósito;
> 5-Eliminar os supérfluos e desnecessários;
> 6-Integrar logicamente os elementos imprescindíveis;
> 7-Aperfeiçoar o conjunto obtido;
> 8-Estabelecer analogias e comparar o conjunto obtido;
> 9-Submetê-lo a provas para testar o seu comportamento;
> 10-Corrigir as possíveis falhas;
> 11-Elaborar o conjunto definitivo;
> 12-Implantar na melhor ocasião (Niskier, 1969, p. 16)

São vastos os materiais que direcionam a administração no sentido racional de utilização dos meios para atingir as finalidades, em qualquer área, com o qual segue o comando, coordenação e controle do planejamento (Niskier, 1969, p. 17).

Tal processo de administração seguindo a lógica empresarial, propõe as ações relacionadas à finalidade, mas não qualifica a realidade social ou a compreensão das atividades colegiadas na tomada de decisões coletivas.

> Entretanto, a escola tradicional prioriza a mera passagem de conhecimento e informações, fragmentados em disciplinas estanques que, na maioria vezes, não revelam qualquer vínculo com a realidade e necessidades dos estudantes (Cruz, 2021, p. 167).

Conforme estudos de Cruz (2021) verificamos que ações fragmentadas no âmbito da administração correspondem a um tipo de escola antagônica ao modelo hegemônico, potencializando os interesses do capital e justificam a sua função na reprodução da força de trabalho.

> Esse tipo de escola requer um modelo de administração que sirva aos interesses do capital, submetendo a utilização dos recursos (materiais

[3] A administração inclui todos os deveres e funções concernentes à iniciação de uma empresa, ao seu financiamento, ao estabelecimento das políticas principais, à provisão de toda equipe necessária ao delineamento da forma geral de organização sob a qual trabalhará a empresa e à seleção dos chefes principais (Niskier, 1969, p. 25).

> e humanos) aos objetivos da acumulação capitalista e da manutenção do regime vigente, que subordina o trabalho ao capital. Tal educação responde, portanto, aos objetivos da alienação, porque as relações são de dominação do homem sobre o homem, remetendo à degradação da própria condição humana, transmutando-se para a "condição de coisa" (Cruz, 2021, p. 166).

Essa qualificação das ações de subordinação e dominação no âmbito da administração escolar, são pautadas em uma educação tradicional e alheia ao pleno desenvolvimento do educando, sendo necessária a prática coerente ao coletivo.

Segundo Lombardi (2012, p. 22) a administração escolar corresponde a teorizações da administração de empresas e mera aplicação à educação, perfazendo as marcas das contradições sociais e dos interesses políticos, surgindo historicamente a partir das relações econômicas, políticas e sociais.

> A palavra 'administrar', seu sentido etimológico, (do latim *administrare*), é o ato de gerir, de governar, de dirigir negócios públicos ou privados; por 'administração' (do latim *administratione*) deve-se entender a própria ação de administrar. Nesse sentido geral, em todos os diferentes modos de produção, nos diferentes momentos da história em todas as formações sociais, podemos encontrar a administração dos negócios públicos e privados, bem como o ordenamento e o controle dos fatores que garantem a produção e a reprodução da vida material, social e política (Lombardi, 2012, p. 23).

A moderna administração surgiu no século XIX, potencializando as estratégias organizacionais para disciplinar o trabalho no modelo capitalista, provocando uma administração científica, "âmbito do empresarial, facilitou o domínio do capital sobre a sociedade como um todo" (Lombardi, 2012, p. 25).

Tal processo corresponde a produtividade e eficácia, potencializando a organização se estabeleceu no processo escolar como modelo burocrático de funcionamento.

> A administração escolar no Brasil nesse período deve ser observada como parte das iniciativas que refletiam o desenvolvimento e a expansão industrial, dentro dos moldes do capital internacional. Seus fundamentos foram marcadamente impregnados pelas novas teorias administrativas advindas do capitalismo em sua fase industrial, que se fazem sentir no país, sobretudo a partir dos anos 60 (Andreotti, 2012, p. 136).

A organização da administração ocorre simultaneamente à expansão do capitalismo no Brasil, provocando a divisão técnica do trabalho e os mecanismos de controle dos processos (força produtiva e capital).

Ainda, as características da implementação da administração permanecem entre a dicotomia entre o planejamento e execução, correspondente ao planejamento realizado em instâncias superiores (federal, estaduais e municipais) e a administração da escola centrada na figura do diretor, que com autoridade não participa do planejamento, mas deve planejar e intermediar a execução.

> O diretor da escola assim ocupou posição hierarquicamente constituída e, dentro da concepção da administração empresarial,

> assumiu um papel de comando, todavia, encontrava-se subordinado à legislação, cumprindo então o papel reprodutor das políticas públicas, fixando sua ação na área administrativa e não pedagógica (Andreotti, 2012, p. 140).

A transição para o processo democrático e a reorganização da atuação do diretor escolar pautada no coletivo é normatizada a partir da Constituição da República Federativa do Brasil (1988) e da LDB nº 9.394/1996. É oportuno destacar, que tal processo perpassa pela ação da economia mundial e os efeitos das crises estruturais do capital que permitiu a reorganização do modelo de desenvolvimento social, propondo debates da educação que fazem ressurgir o tema da participação e o embasamento das políticas educacionais (Minto, 2012, p. 180).

> As discussões e os embates em torno do papel social da educação escolar fizeram que se percebesse com maior clareza a dimensão política desse papel, de modo que os temas que envolvem a gestão/ administração escolar e sua democratização passaram a fazer parte dessas discussões e embates (Minto, 2012, p. 180).

As reivindicações da época, possibilitaram a discussão sobre os instrumentos de gestão e a viabilização de propostas em defesa da educação, sendo que a partir da Constituição de 1988, a gestão escolar passou a ser afirmada como princípio da educação pública no Brasil, conforme descrito no Art. 206, inciso VI, destacando a gestão democrática como participação de toda a comunidade escolar (funcionários, docentes, estudantes e pais).

Nesse momento, a legislação educacional “passou a adotar uma nova terminologia para se referir à organização da escola, substituindo o termo administração por gestão” (Minto, 2012, p. 182). Os encaminhamentos passam a ser considerados em uma visão “progressista”, possibilitando considerável concessão de autonomia à unidade escolar, “tirando o poder central as decisões sobre as atividades escolares” (Minto, 2012, p. 183).

Nos anos de 1990, passamos pelo período considerado de reformas e reorganização do Estado, considerando a transformação desenvolvida no Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE)[4], viabilizando ações do capital mundializado e ações que envolvessem o desenvolvimento do acumulo do capital, a partir da abdicação do controle sobre a moeda nacional do estado; privatização do patrimônio público e acordos da dívida externa sob o capital financeiro internacional (Minto, 2012, p. 185-186).

[4] Neste sentido, a partir do documento Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, foram propostas a eficiência, a racionalização e a otimização de recursos, pautando-se na construção de um Estado que atendesse as exigências dos Organismos Internacionais (BANCO MUNDIAL–BM e Fundo Monetário Internacional -FMI), atuando como ‘Estado Gestor’ coadunando com o processo de ajuste financeiro e da administração gerencial (Buraki; Zanardini, 2018, p. 62).

Segundo Minto (2012, p. 186) as ações desenvolvidas no âmbito da reforma do estado[5] possibilitaram "a partir da década de 1990 obteve o necessário respaldo ideológico e político no chamado neoliberalismo"[6].

> No caso particular da gestão/ administração escolar, já no início da década de 1990 intensificou-se o debate sobre a necessidade da profissionalização das pessoas encarregadas dessa função, o que redundaria nas propostas de "capacitação de dirigentes", as quais pressupunham que a qualidade da educação básica estava a exigir "competências gerenciais", além de profissionais mais autônomos para gerir a educação de forma racional, isto é, mais eficiente e econômica" (Minto, 2012, p. 190).

A gestão passa a ser considerada como sinônimo de autonomia e de participação, colocando o diretor e demais responsáveis como "protagonistas" da política educacional.

Com a LDB nº 9.394/1996, verificamos que a gestão escolar está regulamentada nos artigos 4º e 25, bem como a relação da autonomia e da gestão democrática como princípios a serem adotados e estabelecidos em prol da gestão escolar e participação dos órgãos colegiados.

Neste interim, a educação deve ser reconhecida como expressão da cidadania ativa na própria sociedade.

> [...] significa organização e participação pela base, como cidadãos que partilham dos processos decisórios em várias instâncias, rompendo a verticalidade absoluta dos poderes autoritários. Significa, ainda, o reconhecimento (e a constante reivindicação) de que os cidadãos ativos são mais do que titulares de direitos, são criadores de novos direitos e novos espaços para expressão de tais direitos, fortalecendo-se a convicção sobre a possibilidade, sempre em aberto, da criação e consolidação de novos sujeitos políticos, cientes de direitos e deveres da sociedade. (Benevides, 1998, p. 170 *apud* Paro, 2001, p. 40).

Assim, a gestão democrática[7] perpassa pela criação de direitos e da qualidade social da educação, possibilitando o planejamento e a afirmação da participação em todos os aspectos e ainda os interesses da sociedade como um todo, para

---

[5] "Na última década do século XX, nos dois mandatos de presidente a que foi eleito, Fernando Henrique Cardoso fez avançar no Brasil, o projeto neoliberal iniciado por Collor, sobretudo pela realização de contrarreformas como emendas à Constituição de 1988; privatização de setores decisivos da economia – o que desmontou alguns mecanismos de intervenção estatal fundamentais para a implementação de uma política alternativa -, regressão das conquistas sociais garantidas pelos direitos sociais assegurados pela Carta Magna; luta pela flexibilização das leis trabalhistas (Hora, 2010, p. 28).

[6] O neoliberalismo propõe uma gestão mercadológica, na organização de uma escola adaptada à flexibilização, à criatividade, à racionalidade e ao reflexo da empresa, obedecendo à lógica clientelista (LIMA, 2005 *apud* Buraki, 2017, p. 19).

[7] "Essas discussões demonstram que há diferentes noções de democracia e que hoje o confronto das ideias não pode limitar-se à contraposição entre democracia e antidemocracia já que nenhum sujeito político significativo apresenta-se como contrário a democracia. Quando se avalia uma teoria ou uma situação concreto a respeito de sua condição democrática ou não democrática, é preciso explicitar qual é a concepção de democracia que está sendo considerada". (Hora, 2010, p. 26)

desempenharem e concretizarem a transformação social, ou seja, a mediação entre os desafios e o estabelecimento da qualidade social da educação pública.

Segundo Paro (2001):

> No caso da administração escolar, tenho insistido em que, quando consideradas em sua função de buscar a realização dos fins educativos, tanto as atividades-meio quanto as atividades-fim que se desenrolam na escola – e não somente as atividades de direção – são objeto de estudo da administração escolar. Daí a importância de, no subsídio a políticas educacionais, se acercar da concretude dos fatos e relações que se dão no cotidiano da escola fundamental, se se pretende estudar formas de melhorar seu desempenho e propor políticas que reorientem suas ações. Isso exige investir a anatomia das práticas pedagógicas e das demais relações sociais que acontecem no dia-a-dia da escola, de modo a compreender seus problemas, considerar suas virtudes e avaliar suas potencialidades. Ao mesmo tempo, é preciso conhecer a opinião dos atores (professores, alunos, pais, direção, demais funcionários), seus interesses e expectativas, sua visão da educação e dos problemas a ela correlatos, bem como os determinantes de suas posturas e sua disposição para aderir a novas propostas (Paro, 2001, p. 42).

A afirmação do autor Paro (2001) corresponde ao reconhecimento de que a gestão escolar precisa superar apenas o desempenho de práticas da administração, mas a partir delas reconhecer os sujeitos históricos e o contexto escolar em que esta envolvido, não conduzindo para mera passagem de informações aos participantes da comunidade escolar, mas o diálogo para a adoção de práticas coletivas e de subsidio para o rompimento de práticas patrimonialistas e administração verticalizadas, favorecendo a democratização a partir das condições político-institucionais.

Devemos reconhecer que a correspondência entre fins e meios, prevista desde a Administração Escolar, deve corresponder as práticas de organização e gestão da escola, onde todas as ações carregam a dimensão pedagógica.

> Por exemplo, relações administrativas, sejam elas autoritárias, democráticas ou demasiado frouxas, induzem “práticas” semelhantes entre professores e alunos. Isso quer dizer que a organização escolar é um espaço de aprendizagem profissional tanto pelo lado negativo quanto pelo positivo. À medida que os professores participam ativamente da organização do trabalho escolar, numa relação colaborativa, aprendem novos saberes profissionais, um modo de agir coletivo em favor da formação dos alunos. Ou seja, a organização escolar funciona com base em dois movimentos inter-relacionados: de um lado, a estrutura organizacional, as relações profissionais e as normas e regras atuam na produção das ideias, modos de agir, práticas profissionais dos professores e comportamentos dos alunos; de outro, os professores e alunos são participantes ativos da organização, contribuindo para a definição de objetivos, formulação do projeto pedagógico-curricular, atuação nos processos de gestão e tomadas de decisão e nas formas de funcionamento (Libâneo, 2013, p. 25)

Conforme pontuado por Libâneo (2013), os aspectos que compõe a gestão escolar são fundamentais para desenvolver a coerência e a organização coletiva,

favorecendo a cultura organizacional da escola, possibilitando um a gestão que proporcione a participação, sem desobrigar o Estado de suas responsabilidades.

Ainda, a organização e a gestão escolar devem adquirir significados mais amplos, proporcionando que as práticas educativas favoreçam a aprendizagem dos alunos “[...] é imprescindível que a administração escolar tenha coerência plena com os fins educacionais; que todas as atividades desenvolvidas na escola tenham o desenvolvimento infantil como seu eixo fundante” (Cruz, 2021, p. 175).

Na próxima seção apresentaremos os órgãos colegiados e o papel do diretor escolar na Rede Pública Municipal de Cascavel, refletindo sobre as responsabilidades do estado, dentro da lógica do mercado, mas que a comunidade escolar deve estar atrelada ao estabelecimento de uma cultura organizacional que desenvolva sua finalidade educativa.

3 A ATUAÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR E DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS: ASSOCIAÇÃO DE PAIS E CONSELHO ESCOLAR NA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE CASCAVEL

Diante do exposto sobre o histórico da administração para a gestão escolar, se faz necessário compreender a atuação do diretor escolar e dos órgãos colegiados da Rede Pública Municipal de Cascavel- PR, consolidando a prerrogativa da intitulada gestão democrática.

Segundo Buraki (2017), devemos compreender que

> [...] Gestão Democrática passa a ser assegurada pela legislação que estabelece o processo de organização e de atuação de órgãos colegiados na instituição escolar. Entretanto, na prática, ela permanece atrelada à Política Social fragmentada e limitada ao sistema capitalista, favorecendo as relações sociais de produção (Buraki, 2017, p. 51).

Portanto, assegurar uma cultura organizacional no âmbito democrático, deve favorecer ao trabalho coletivo e a compreensão da cultura do espaço escolar, rompendo com práticas que aliem apenas ao desempenho de ações atribuídas por órgãos externos e que proporciona assumir responsabilidade pela resolução dos problemas da própria instituição de ensino.

> Ressalta-se, assim, que não basta aos futuros professores desenvolver saberes e competências para se saírem bem nas aulas. É preciso que saibam como e por que são tomadas certas decisões no âmbito do sistema de ensino, como essas decisões expressam relações de poder e como são passadas a diretores e professores (Libâneo, 2013, p. 26).

Fortalecer a participação no espaço escolar é aprender a tomar decisões coletivas, formular o projeto político pedagógico, desenvolver solidariedade e responsabilidade coletiva.

No âmbito da Rede Pública Municipal de Cascavel, as instituições de ensino possuem a Associação de Pais Professores e Servidores – APPS e o Conselho Escolar, com responsabilidades de mediação da gestão escolar colegiada e oportunidade de tomada de decisões colegiadas.

Segundo o Estatuto Social da APPS, verificamos que compete a entidade a gestão financeira da administração, conduzindo os recursos descentralizados pelo Governo Federal, por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola e suas ações, Governo Municipal, por meio do Programa Fundo Rotativo e dos recursos próprios arrecadados pela APPS, por meio de doações e contribuições sociais voluntárias ou promoções desenvolvidas.

É valido destacar que “[...] pela abertura criada para que a intermediação de recursos nas próprias escolas (denominadas de “unidades executoras”) seja feita por entidades de direito privado” (Minto, 2012, p. 190).

Desta forma, devemos compreender que o recebimento de recursos e promoções nas instituições públicas só podem ser desenvolvidas, mediante aprovação e organização pela associação, considerando ainda que os recursos deverão ser empregados na melhoria da qualidade do ensino e voltados aos alunos, proporcionando a mediação das aprendizagens e a realização de ações que qualifiquem a participação social.

Ainda, a criação do Conselho Escolar, foi um processo mais lento, normatizado pela Lei Municipal nº 6.116/2012, propõe ao colegiado o desempenho de ações no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro.

> Os Conselhos Escolares configuram-se como um coletivo organizado nas escolas que congregam diferentes pessoas, tanto da comunidade escolar como da local, para participarem de processos de tomada de decisão, de levantamento de problemas, de acompanhamento e fiscalização dos recursos destinados à escola, de discussão de aspectos pedagógicos, entre outras tantas questões presentes no cotidiano escolar (Ramos; Segundo, 2016, p. 11).

Assim, o Conselho Escolar constitui-se em espaço de interação social, fortalecendo o diálogo e debate sobre temas da educação e tomadas de decisões sobre o cotidiano escolar “buscando alternativas e soluções aos problemas vividos e procurando privilegiar a comunicação e as relações horizontais entre os seus participantes” (Ramos, 2016, p. 58).

Na sequência, podemos verificar a definição, atribuições, funções e representantes da APPS e do Conselho Escolar, no quadro abaixo:

Quadro 1: Diferença da APPS e do Conselho Escolar

	Conselho Escolar	**Associação de Pais, Professores e Servidores – APPS**
Definição	Órgão colegiado permanente de debate e articulação com os segmentos que compõem a comunidade escolar (pais, professores, servidores e alunos).	Associação com conotação jurídica – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica, órgão com representação de pais, professores e servidores.
Atribuições	Participação, acompanhamento e encaminhamento das questões: pedagógica, administrativa e financeira.	Participar da elaboração do PPP e do Plano de Aplicação dos recursos descentralizados e próprios, bem como a execução e a prestação de contas.
Funções	Deliberativa, consultiva, fiscalizadora e mobilizadora.	Administrar os recursos e executar de acordo com as normas legais.
Representantes	Pais, Professores, Servidores e Alunos (idade igual ou superior a 9 anos).	Pais, Professores e Servidores.

Fonte: Buraki (2017, p. 92).

Para tanto, devemos considerar que a APPS representa a instituição jurídica para o repasse de recursos, contudo as decisões deverão ser coletivas com o Conselho Escolar, aproximando a gestão escolar, ou seja, o Diretor da tomada de decisões coletiva com os órgãos colegiados.

Segundo Libâneo (2013, p. 36) as escolas são espaços de aprendizagem e o desempenho coletivo deve proporcionar a cultura colaborativa, provocando a participação ativa da comunidade escolar e na estrutura do desenvolvimento profissional e organizacional, sendo "uma das funções profissionais básicas do professor é participar ativamente na gestão e organização da escola, contribuindo nas decisões de cunho organizativo, administrativo e pedagógico-didático" (Libâneo, 2013, p. 36).

> [...] o planejamento já está caracterizado e definido, o que ocorre é a "desconcentração" das tarefas a serem realizadas pela comunidade escolar. Na qual o Estado passa a ser o regulamentador, o avaliador e que monitora as instituições escolares, mantendo "centralizadas as decisões relevantes" (Carvalho, 2009, p. 1157 *apud* Buraki, 2017, p. 52).

A cultura colaborativa nas ações do Diretor Escolar é fundamental para direcionar o desenvolvimento da equipe e proporcionar uma prática formadora da própria cidadania, pois "Participar implica o controle e a redistribuição do poder, no caráter plural, enquanto formadora da própria cidadania" (Buraki, 2017, p. 67).

Na Rede Pública Municipal de Ensino de Cascavel, as atribuições do Diretor Escolar são descritas no Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Profissionais do Magistério[8], conforme segue:

> - Conduzir a construção e realimentação do Projeto Político Pedagógico da escola, de acordo com o Currículo adotado pela rede municipal de ensino, fazendo as articulações necessárias para a **participação democrática de todos os segmentos** da comunidade escolar, garantindo sua efetivação.
> - **Cumprir com as determinações do Conselho Escola**r.
> - Administrar a Unidade Escolar nos aspectos administrativos e pedagógicos.
> - Promover a integração entre escola, família e comunidade, criando condições propícias para melhor atendimento ao educando.
> - Participar das atividades do Conselho da Unidade Escolar.
> - Enviar à Semed os relatórios e demais documentações formais exigidas pelo Sistema.
> - Manter o controle da documentação e registros das atividades da Unidade Escolar.
> - Analisar e avaliar **constantemente e coletivamente a proposta da escola**, detectando as dificuldades e propondo encaminhamentos para a resolução dos problemas.
> - Oportunizar aos pais o **conhecimento do Projeto Político Pedagógico** da escola.
> - Participar efetivamente dos cursos, reuniões administrativas e

[8] Disponível em: https://leismunicipais.com.br/a/pr/c/cascavel/lei-ordinaria/2014/645/6445/lei-ordinaria-n-6445-2014-dispoe-sobre-a-reestruturacao-e-gestao-do-plano-de-cargos-carreiras-remuneracao-e-valorizacao-dos-profissionais-do-magisterio-da-rede-publica-municipal-de-ensino-do-municipio-de-cascavel. Acesso em: 10 nov. 23.

> pedagógicas, seminários, grupos de estudo organizados pela SEMED.
> - Conduzir, **em conjunto com o coordenador pedagógico, o conselho de classe**, grupos de estudo, reuniões pedagógicas.
> - Comunicar à SEMED as irregularidades verificadas na escola, aplicando as medidas cabíveis à sua competência.
> - Acompanhar e orientar o trabalho de todos os profissionais da escola.
> - Participar das discussões pedagógicas com o coordenador e o professor (pré-conselho, reuniões com pais, dentre outras) visando o desenvolvimento do processo educativo - efetivação do projeto político pedagógico.
> - Solicitar orientações à SEMED sempre que houver necessidade (Cascavel, 2014, n. p., grifos nossos).

Verificamos na legislação, a afirmação do papel do Diretor Escolar no âmbito da Gestão Democrática e da promoção de ações coletivas no âmbito da gestão democrática, o que perpassa o reconhecimento dos eixos da gestão escolar: pedagógico, administrativo, financeiro e das instâncias colegiadas. Ações que devem contribuir para os eixos escolares serem articulados e desenvolverem a reflexão e análise de novas práticas pelos “sujeitos pensantes e não como meros executores de decisões burocráticas” (Libâneo, 2013, p. 40).

> Uma coisa é certa: as pessoas arrumam tempo para as coisas que compreendem, às quais atribuem sentido e nas quais acreditam. Os dirigentes da escola precisam, então, ajudar os professores a partir da reflexão sobre a prática a examinar suas opiniões atuais e os valores que as sustentam e a colaborar na modificação dessas opiniões e valores tendo como referência as necessidades dos alunos e da sociedade, e os processos de ensino e aprendizagem (Libâneo, 2013, p. 40).

A proposição do Diretor Escolar das instituições de ensino da Rede Pública Municipal de Cascavel é superar as problemáticas existente, estabelecendo um sistema de gestão articulado ao projeto político pedagógico e ao plano de ação da gestão escolar, buscando envolvimento e formação continuada para a tomada de decisões coletivas.

O processo de participação na organização da instituição de ensino, que conforme Lei Municipal nº 7.410/2022, inicia-se no processo de escolha do diretor escolar, que é realizado mediante: formação continuada; avaliação escrita; inscrição e escolha pela comunidade escolar, mas que não deve se findar nas ações de escolha do profissional que será responsável pela instituição de ensino.

As ações que instiguem a natureza organizacional no âmbito escolar promovendo a cultura colaborativa, deve ser cotidiana, proporcionando a assimilação consciente dos envolvidos e viabilizar a “internalização de instrumentos conceituais para lidar com os problemas, dilemas e situações da realidade” (Libâneo, 2013, p. 51).

A proposta da construção da democracia social e política pode ser concebida a partir de cinco objetivos:

> 1) Promover o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas e sociais dos alunos (processos mentais, estratégias de aprendizagem, competências do pensar, pensamento crítico), por meio dos conteúdos escolares.
> 2) Promover as condições para o fortalecimento da subjetividade e da

> identidade cultural dos alunos, incluindo o desenvolvimento da criatividade, da sensibilidade, da imaginação.
> 3) Preparar para o trabalho e para a sociedade tecnológica e comunicacional, implicando preparação tecnológica (saber tomar decisões, fazer análises globalizantes, interpretar informações de toda natureza, ter atitude de pesquisa, saber trabalhar junto, etc).
> 4) Formar para a cidadania crítica, isto é, formar um cidadão-trabalhador capaz de interferir criticamente na realidade para transformá-la e não apenas formar para integrar o mercado de trabalho.
> 5) Desenvolver a formação para valores éticos, isto é, formação de qualidades morais, traços de caráter, atitudes, convicções humanistas e humanitárias (Libâneo, 2013, p. 50-51).

Para promoção da gestão democrática, o Diretor Escolar deverá integrar os órgãos colegiados para a tomada de decisões coletivas e a consciência sobre o desenvolvimento da qualidade da escola, proporcionando a partir do projeto político pedagógico e das ações previstas no plano de gestão escolar, um trabalho humanizador e que instigue todos para estabelecer o consenso do mínimo sobre o padrão de qualidade que orientará seu trabalho.

Assim, devemos considerar que o Diretor Escolar deve possuir um caráter de mediação da administração sob essas ações, que consequentemente implicarão na aprendizagem dos alunos, a partir do estabelecimento das atividades-fim e do diálogo coletivo sobre o desempenho escolar, “não se reduz a mera burocratização, fazendo-se fim em si mesmo e negando os fins educativos a que deve servir” (Paro, 2015, p. 25).

Para tanto, o fazer democrático no espaço escolar deve se fundar concomitantemente na democratização das relações que se constroem internamente na cultura colaborativa e na dimensão social da sua função na democratização da educação de qualidade para todos, proporcionando os meios para nas relações desenvolver-se os processos de ensino e aprendizagem com qualidade e efetividade para todos, indistintamente (Hora, 2010, p. 31).

4 CONCLUSÃO

O presente artigo possibilitou compreender as principais alterações durante o processo histórico e alterações das terminologias da Administração para a Gestão Escolar, as quais apresentam a organização da escola adaptada a lógica do capital, sobretudo às supostas flexibilidade, criatividade e racionalidade, conduzindo a gestão democrática, como mera descentralização de ações para atendimento aos interesses dominantes do mercado e minimizar um processo que implique a transformação social.

Ficou evidente na aprovação da Constituição Federal (1998) e na LDB nº 9.394/1996 as tratativas e normatizações para implementação da denominada gestão democrática, promovendo a participação social no espaço escolar, sobretudo buscando colocá-los como protagonistas das decisões colegiadas.

Para a concretização deste estudo, a pesquisa bibliográfica apresentou a relação dos órgãos colegiados com a gestão colegiada que deve ser preconizada pelo Diretor Escolar, verificamos que na Rede Pública Municipal de Cascavel, as atribuições estão descritas na Lei Municipal nº 6.445/2014 proporcionando a integração da comunidade escolar e local no processo de tomada de decisões,

sobretudo na responsabilidade da articulação da Associação de Pais, Professores e Servidores – APPS e do Conselho Escolar nas ações que instigam o trabalho dos eixos da gestão escolar, ou seja, administrativa, pedagógica, financeira e das instâncias colegiadas.

Reconhecemos que o Diretor Escolar possui a responsabilidade pela organização e gestão da escola, em uma atuação coletiva para proporcionar os meios para a concretização da finalidade da instituição de ensino, que corresponda as aprendizagens dos alunos e a melhoria da qualidade de ensino.

Conforme evidenciado, a cultura colaborativa só é possível por meio da participação ativa, conhecimento e descentralização das ações, em um viés, onde o diretor não seja mero executor de tarefas, mas aquele que oportuniza a reflexão coletiva e o envolvimento nas ações a serem desenvolvidas no espaço escolar.

Por fim, constatou-se que esse estudo se torna relevante para os acadêmicos do curso de Pedagogia e demais pesquisadores, visto que, o tema é atual e não ainda muitas pesquisas que discorrem sobre o assunto. Inclusive, para os servidores da Rede Pública Municipal, pois, apresentou o papel do diretor e a importância de promover a cultura colaborativa no espaço escolar.

REFERÊNCIAS

ANDREOTTI, Azilde L.; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe (orgs.). **História da Administração Escolar no Brasil**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012.

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/419/epub/0?code=CzUI/LXCg8w8wL4BLGScaKMhzqZnisK5Nrgeeqf27c5CsynYQKindo19j8G/JUPUXObyACKwCKV3GUDrtQCSjQ==. Acesso em: 27 out. 2023.

BRASIL. Lei n°9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da República do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 30 out. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** (1988). Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 out. 2023.

BURAKI, Gislaine. **A Gestão Democrática e os Conselhos Escoalres na Rede Pública Municipal de Cascavel – PR**: implantação, limites e possibildiades. 2017. 171 f. Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Educação) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2017.

BURAKI, Gislaine; ZANARDINI, Isaura Monica Souza. **O Conselho Escolar e a Gestão Democrática**: pressupostos do Programa Nacional de Fortalecimento do Conselho Escolar. Revista Pesquisa educa-ISSN: 2177-1626, v. 10, n. 20, p. 59-76, jan. - abr. 2018. Disponível em:

https://periodicos.unisantos.br/pesquiseduca/article/view/679/pdf. Acesso em: 10 nov. 23.

CASCAVEL. **Modelo do Estatuto Social da APPS**. Disponível em: https://cascavel.atende.net/cidadao/pagina/semed-associacao-de-pais-professores-e-servidores. Acesso em: 13 nov. 23.

CASCAVEL. Lei nº 6.445, de 29 de dezembro de 2014. **Dispõe sobre a Reestruturação e Gestão do Plano de Cargos, Carreiras, Remuneração e Valorização dos Profissionais do Magistério da Rede Pública Municipal de Ensino do Município de Cascavel**. Disponível em: https://leismunicipais.com.br/a/pr/c/cascavel/lei-ordinaria/2014/645/6445/lei-ordinaria-n-6445-2014-dispoe-sobre-a-reestruturacao-e-gestao-do-plano-de-cargos-carreiras-remuneracao-e-valorizacao-dos-profissionais-do-magisterio-da-rede-publica-municipal-de-ensino-do-municipio-de-cascavel. Acesso em: 10 nov. 23.

CASCAVEL. Lei Municipal nº 6.116, 11 de setembro de 2012. Dispõe sobre a criação e implantação dos Conselhos Escolares nos estabelecimentos de ensino mantidos pela Rede Municipal de Ensino de Cascavel. Disponível em: https://leismunicipais.com.br/a/pr/c/cascavel/lei-ordinaria/2012/612/6116/lei-ordinaria-n-6116-2012-dispoe-sobre-a-criacao-e-implantacao-dos-conselhos-escolares-nos-estabelecimentos-de-ensino-mantidos-pela-rede-municipal-de-ensino. Acesso em: 10 nov. 23.

CASCAVEL. Lei nº 7.410, de 9 de setembro de 2022. **Dispõe sobre o processo de escolha dos diretores das Instituições de Ensino da Rede Pública Municipal de Ensino do Município de Cascavel, revoga a Lei Municipal nº 6.407, de 20 de outubro de 2014, e dá outras providências**. Disponível em: https://www.camaracascavel.pr.gov.br/download/arquivo/41837/artigo/#:~:text=LEI%20N%C2%BA%207.410%20DE%2009,2014%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAncias. Acesso em: 10 nov. 23.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Educacional Democrática**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010. 2ª Ed.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. São Paulo: Heccus Editora, 2013. 6ª Ed.

NISKIER, Arnaldo**. Administração Escolar**. Porto Alegre: Tabajara S.A., 1969. 2ª Ed.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre Educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor Escolar**: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

CRUZ, Rosana. Janusz Korczak e a administração escolar contemporânea. In: PARO, Vitor Henrique (org.). **Administração escolar à luz dos clássicos da Pedagogia**. São Paulo: Intermeios, 2021. 2º Ed.

RAMOS, Daniela Karine; SEGUNDO, Fabio Rafael (orgs.). **Tecnologias, participação e aprendizagem:** contribuições à gestão democrática e ao fortalecimento dos Conselhos Escolares. Florianópolis: Saberes em Diálogo, 2016. 1ª Ed.