# PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

Raquel Hammerschmitt Kayser[1]
Rúbia Marta Cadore Albarello[2]
Luciane Franciele Goergen Kobs[2]
Vianei Luis Hammerschmitt[2]
Alexandra Franchini Rafaelli[2]

**RESUMO**
Este texto discute a gestão escolar participativa e democrática, no ambiente educacional. Esse modelo de gestão fortalece o engajamento da comunidade escolar, permitindo que todos contribuam com suas habilidades e conhecimentos, criando um ambiente de aprendizado colaborativo e melhorando a eficácia da equipe escolar. Essa abordagem adapta-se às diversas necessidades sociais, tornando as escolas mais inclusivas e eficazes na preparação dos estudantes para os desafios do século XXI. Para implantar a gestão escolar participativa, é essencial entender seus princípios fundamentais, como a valorização da participação democrática, transparência nas decisões e responsabilidade compartilhada. Isso requer ajustes nas estruturas de poder e reconhecimento das instancias democráticas já constituídas no ambiente escolar. É crucial reconhecer o papel de todos os atores da comunidade escolar na tomada de decisões, desde professores e funcionários até pais e alunos. Embora haja desafios, como resistência à mudança, estratégias formação contínua para gestores, comunicação clara e diálogo aberto são fundamentais. A pesquisa utiliza uma metodologia qualitativa e bibliográfica para analisar e sintetizar criticamente o conhecimento disponível, contribuindo para novas interpretações e avanços no campo educacional. A gestão escolar participativa enfrenta desafios, mas oferece grandes vantagens, como práticas pedagógicas inovadoras, melhor desempenho e cria maior comprometimento. Promove transparência, confiança e habilidades de liderança, criando um ambiente colaborativo e saudável. A gestão participativa adapta-se melhor às dinâmicas da comunidade escolar e melhora os resultados de aprendizagem.
**Palavra-chave:** Gestão Democrática; Liderança; Qualidade Educacional.

## INTRODUÇÃO

Este texto apresenta uma discussão acerca de uma gestão escolar participativa e democrática. A gestão escolar participativa não apenas promove a democracia e inclusão no ambiente educacional, mas também fortalece o engajamento da comunidade escolar ao permitir que todos contribuam com suas

[1] Estudante do Curso de Pedagogia do Centro Universitário FAI/UCEFF. Contato: raquelhammerschmitt@yahoo.com.br
[2] Docente do Curso de Pedagogia do Centro Universitário FAI/UCEFF.

habilidades e conhecimentos. Isso cria um ambiente de aprendizado colaborativo e melhora a eficácia da equipe escolar. Além disso, ao fomentar a transparência e a prestação de contas, a gestão participativa gera confiança entre os diferentes membros da comunidade educacional, facilitando a resolução de conflitos e a implementação de mudanças positivas. Essa abordagem também se destaca por sua capacidade de adaptar-se às diversas necessidades e dinâmicas sociais, tornando as escolas mais inclusivas e eficazes na preparação dos alunos para os desafios do século XXI.

Implantar projetos de gestão escolar participativa envolve compreender tanto as dimensões administrativas quanto as epistemológicas. Administrativamente, é essencial entender os princípios fundamentais dessa abordagem, que incluem a valorização da participação democrática, transparência nas decisões e responsabilidade compartilhada. Isso requer não apenas um ajuste nas estruturas de poder, mas também um compromisso com a inclusão de diversas vozes no processo decisório.

Epistemologicamente, é crucial reconhecer o papel dos diferentes atores da comunidade escolar na tomada de decisões. Desde professores e funcionários até pais e alunos, cada um contribui com perspectivas únicas que podem enriquecer a gestão escolar. Contudo, implementar uma gestão participativa não está isento de desafios. Gestores frequentemente enfrentam resistência à mudança, falta de recursos e divergências de opiniões. Para superar esses obstáculos, estratégias como a formação contínua de todos os envolvidos, o estabelecimento de canais claros de comunicação e a criação de espaços para o diálogo aberto são fundamentais. Ao adotar tais estratégias, é possível promover um ambiente escolar mais participativo e eficaz, capaz de atender melhor às necessidades da comunidade escolar e promover uma educação de qualidade.

O estudo foca na exploração dos princípios da gestão escolar participativa, destacando sua importância em um contexto educacional dinâmico. Busca-se analisar a fundo os pilares que sustentam essa abordagem, enfatizando a colaboração, democracia e envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões e aprendizagem. Utilizando uma metodologia qualitativa e bibliográfica, o trabalho se baseia na pesquisa de materiais como livros, artigos científicos, teses e documentos diversos, essenciais para compreensão teórica e crítica do tema. Essa abordagem não só coleta informações, mas também sintetiza e

analisa criticamente o conhecimento disponível, contribuindo para novas interpretações e avanços no campo educacional.

**Desafios de implementação da gestão escolar participativa no contexto atual**

Considerando o desafio da convivência pacífica e harmônica entre as pessoas e seus interesses, que encontram na organização da vida coletiva uma forma de superar divergências e construir caminhos possíveis que demonstrem cooperação em prol de objetivos que beneficiam a um grande grupo, o debate acerca de uma gestão escolar participativa e democrática é de grande importância. Antes da promulgação da Constituição Federal de 1988, a gestão escolar era vista principalmente como administração escolar, concentrando-se em responsabilidades administrativas e organizacionais tanto em escolas públicas quanto privadas, a administração escolar não previa a participação ativa de outros membros da comunidade escolar (pais, professores, alunos e funcionários). Desta forma, as decisões sobre questões escolares eram tomadas unilateralmente, pelo diretor de cada escola, de acordo com as leis educacionais vigentes na época.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988 que em seu artigo primeiro afirma a democracia como prerrogativa de gestão a partir desse momento desencadeou grandes evoluções.

> Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado democrático de direito e tem como fundamentos: I – a soberania; II - a cidadania; III - a dignidade da pessoa humana; IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; V - o pluralismo político (Brasil, 1988, p.1).

A partir disso, entende-se que numa tentativa de redescoberta da democracia como valor de gestão dos vários interesses de um lugar é o melhor caminho para chegar numa visão mais aberta e inclusiva daquilo que precisa ser administrado para as várias vontades e necessidades coletivas. Dessa forma, percebe-se o artigo 205 da Constituição Federal que gera um compromisso mútuo em sua teoria no que cabe ao Estado e a família.

> Art.205. À educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Brasil, 1988, p.128).

Souza (2023) reforça que a gestão escolar democrática no Brasil surge como um conceito e uma prática a partir de mudanças significativas na legislação educacional do país, em particular com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em 1996, Lei nº 9.394/96, que estabelece as diretrizes e regulamentações para o sistema educacional do país, fundamentadas nos princípios constitucionais. Essa legislação representou um marco importante na história da educação brasileira e estabeleceu princípios fundamentais para a organização e o funcionamento do sistema educacional, essa lei nos traz em seu Art.3° nos Incisos III e VIII

> Art. 3°O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; [...] VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino (Brasil, 1996, p. 1).

O princípio do pluralismo de ideias e concepções pedagógicas ressalta a importância da diversidade de pensamentos e abordagens no ambiente educacional, promovendo um espaço onde diferentes visões podem ser discutidas e consideradas.

Já o princípio da gestão democrática do ensino público enfatiza a importância da participação da comunidade escolar na tomada de decisões, buscando garantir que as políticas educacionais sejam elaboradas e implementadas de forma transparente e participativa, levando em consideração as necessidades e interesses de todos os envolvidos no processo educativo. Esses princípios são essenciais para uma educação inclusiva e democrática, que valorize a diversidade e promova o desenvolvimento integral dos indivíduos.

Conforme Souza (2023) a palavra gestão, em seu sentido original, vem do termo latino "gestio", que compreende a ação de conduzir, de administrar e de gerir a vida. Erroneamente, pode ser abrangida apenas como um cargo burocrático e de estilo impositivo, não empático e afastado de um aspecto humanista. Para Luck,

> Gestão é um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso os objetivos educacionais. O entendimento do conceito de gestão, portanto, por assentar-se sobre a maximização dos processos sociais como força e ímpeto para a promoção de mudanças, já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado e cooperativo de pessoas na análise de situações, na tomada de decisão sobre seu encaminhamento e na ação sobre elas, em conjunto, a partir de objetivos organizacionais entendidos e abraçados por todos (Lück, 2013, p. 21).

Assim Nascimento (2020) complementa do que é evidente que a gestão desempenha um papel crucial, pois envolve todos os indivíduos que fazem parte de um determinado contexto, seja ele social ou educacional. Para que essa mobilização ocorra de forma eficaz, é fundamental que a gestão seja conduzida de maneira democrática. Esse aspecto tem sido amplamente discutido pelos profissionais da educação, pois somente com a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional, contribuindo e colaborando na tomada de decisões relacionadas à escola e à educação, é possível melhorar o sistema educacional como um todo e garantir o desenvolvimento de um ensino de qualidade nas escolas públicas do país.

Para Ferreira (1999), gestão implica em tomar decisões, planejar e implementar políticas educacionais na escola, com foco na formação cidadã. É um compromisso daqueles que lideram a gestão, daqueles que valorizam a participação coletiva democrática, e daqueles que assumem a responsabilidade de educar indivíduos para a sociedade através da educação

Souza (2023) aponta a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB nº 9.394/1996), como fundamento da gestão democrática e como um valor fundamental para o aprimoramento dos processos de ensino e aprendizagem. Ao refletirmos na ancoragem da gestão democrática, focalizamos num aspecto de uma educação emancipatória, empenhada no acréscimo da cidadania em sua essência maior.

A Lei nº 9.394/96 no seu Art.14 Incisos I e II e Art.15 traz que

> Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

> I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Art.
>
> 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (Brasil, 1996, p.6).

Esses artigos, partem da legislação brasileira sobre educação, estabelecem princípios fundamentais para a gestão democrática do ensino público na educação básica. Em essência, esses princípios visam garantir uma gestão mais participativa, transparente e alinhada com as necessidades e realidades das escolas e comunidades, contribuindo para a melhoria da qualidade da educação.

Gadotti (2001) contribui com essa reflexão, assegurando que a escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela necessita dar exemplo. A gestão democrática da escola é um caminhar admirável no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesmo. Ela está a serviço da comunidade, por isso a gestão deve representar também os desejos e o interesses da comunidade na eleição dos projetos e das propostas que serão conduzidas pela representatividade democrática. A participação nas decisões se torna um dever dos responsáveis legais do estudante pois isso impacta no crescimento e desenvolvimento pedagógico no decorrer da sua caminhada. Paro (2001) destaca, a verdadeira transformação rumo à gestão democrática na escola pública só ocorrerá quando todos os membros da comunidade escolar compreenderem o poder da união e estiverem conscientes de seu potencial de influência. Isso significa que alcançar uma gestão verdadeiramente democrática na escola requer uma mudança de mentalidade de cada indivíduo envolvido. Por sua vez, Adrião e Camargo (2007), colaboram enfatizando,

> A democracia como princípio articula-se ao da igualdade ao proporcionar, a todos os integrantes do processo participativo, a condição de sujeitos expressa no seu reconhecimento como interlocutor válido; como método, deve garantir a cada um dos participantes iguais poder de intervenção e decisão, criando mecanismos que facilitem a consolidação de iguais

> possibilidades de opção e ação diante dos processos decisórios (Adrião e Camargo, 2007, p. 70).

Toda a vez que a escola não experimenta a democracia na definição e condução de processos que podem ser democráticos perde-se a oportunidade de ensinar democracia, de vivenciar ela nas pequenas coisas como eleição dos líderes de turma, eleição do grêmio estudantil, na eleição da associação de país e professores e dos diferentes conselhos que cercam a organização da escola.

No entanto, para Souza (2023) se considerarmos a escola como uma instituição responsável pela promoção da qualidade da educação com base nos princípios democráticos, podemos entender a gestão como aquela que coordena os processos e integra conhecimentos e práticas em prol da formação cidadã. Assim Luck (2013) enfatiza que a implementação de uma educação mais democrática não se limita à gestão democrática da educação, conforme estabelecido pela Constituição e pela LDB Lei 9.394/96. Esse núcleo da democratização reside na qualidade excepcional do processo educacional e do ambiente escolar, garantindo que todos os alunos adquiram os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para participar ativamente e conscientemente da construção da sociedade para melhorar a qualidade de vida e criar condições para exercer plenamente sua cidadania.

A gestão democrática na educação é fundamental para o avanço da democracia em nossa sociedade. Para Peroni (2012) ela abrange diversas práticas, como a elaboração do projeto político-pedagógico, a participação em conselhos, a eleição de diretores e a autonomia financeira das instituições de ensino. Todas essas iniciativas não só promovem a democracia dentro do ambiente escolar, mas também contribuem para a educação da comunidade em geral. Após muitos anos de ditadura, a participação torna- se um processo de aprendizado contínuo, onde todos estão envolvidos na construção de uma sociedade mais democrática e inclusiva.

Paro (2016) sempre traz com muita perceptibilidade a seriedade da presença da comunidade no espaço escolar, que é público, para cobrar, agir pela sua qualidade. Uma estrutura administrativa na escola, que verdadeiramente se comprometa com os objetivos educacionais que sirvam aos interesses das camadas trabalhadoras, precisa incluir mecanismos que incentivem e facilitem a participação ativa dos pais e membros da comunidade.

Segundo o mesmo autor atualmente, é lamentável constatar que as escolas estão praticamente fechadas à participação daqueles que são os verdadeiros mantenedores do sistema educacional: os contribuintes. Parece que a voz da população que sustenta o Estado com seus impostos é ignorada, como se a escola não devesse primordialmente atender às necessidades e aspirações daqueles que a utilizam. É essencial que a escola esteja aberta e receptiva aos anseios da comunidade, permitindo que suas decisões sejam moldadas pela participação e contribuição dos usuários.

De acordo com Neide Pena Cária e Mileide Pereira Santos (2014, p. 38), a gestão democrática na educação vai além de ser apenas uma iniciativa da administração escolar. Ela deve permear todos os aspectos da escola, desde a direção até a sala de aula. É fundamental que pais, professores, conselhos e funcionários estejam envolvidos em todo o processo de construção da proposta pedagógica da escola, garantindo que esta seja a mais democrática e participativa possível.

Maia e Costa (2013, p. 61) admitem que:

> Ao falarmos de participação efetiva, queremos dizer todos, desde as crianças da educação infantil, pais, professores, alunos, funcionários, equipe pedagógica, direção, representantes da comunidade, ex-educandos e ex-educadores, enfim, todos os que compõe a comunidade escolar e se preocupam com ela e com a busca constante de melhoria de seu papel social (Maia e Costa, 2013, p. 61).

Assim, a participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar não apenas fortalece os laços de solidariedade e colaboração, mas também promove a busca constante pela melhoria do papel social da escola como agente transformador na sociedade. É através desse envolvimento coletivo e democrático que se pode alcançar uma educação mais inclusiva, democrática e de qualidade para todos.

A gestão escolar na perspectiva democrática para Dourado (2011)

> A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, devemos observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas. Para isto, torna-se necessário promover atividades e exercer funções que

> promovam a presença e o fortalecimento da atuação das pessoas no interior das escolas. No entanto, o modo democrático de gestão envolve o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados, etc.[..] trata-se, portanto, de fortalecer procedimentos de participação das comunidades escolar e local no governo da escola, descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades (Dourado, 2011, p. 15).

Já Nascimento (2020) diz que para alcançar esse objetivo, é essencial a participação tanto da equipe gestora quanto da comunidade escolar e local nos processos decisórios educacionais da escola. Isso só pode ser alcançado por meio de uma gestão escolar democrática e participativa, que garanta a participação de todos os atores sociais envolvidos no processo educacional essa participação proporciona transformações expressivas na vida das pessoas, na medida em que elas passam a zelar e sentir-se responsáveis por tudo que representa o interesse comum.

No âmbito da gestão e liderança, surge também a definição de liderança como a habilidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos para alcançar sucesso em seus projetos. Dentro do contexto da gestão participativa, esse conceito adquire uma nova dimensão e Libanêo (2008) destaca a importância de uma abordagem participativa na gestão,

> Liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem em execução de objetivos. Em uma gestão participativa, não basta que haja na equipe certas pessoas que apenas administrem a realização das metas, objetivos recursos e meios já previstos. É preciso que se consiga da equipe o compartilhamento de intenções e valores, práticas, de modos que os interesses do grupo sejam canalizados para

> esses objetivos, e que várias pessoas possam assumir a liderança e desenvolver essas qualidades (Libâneo, 2008, p. 89).

O desenvolvimento da liderança é um dos maiores desafios pessoais do ser humano pois envolve o caráter, a anulação de conceitos pré-estabelecidos, a capacidade de estar disposto a novos desafios, como também a disposição de aceitar os vários perfis que compartilham o mesmo ambiente de trabalho e da sociedade num geral.

Conversando com as propostas e documentos estaduais percebe-se no Plano Estadual de Educação, instituído pela lei Nº 16.794, de 14 de dezembro de 2015 em seu artigo segundo inciso sexto o compromisso com o fomento da gestão democráticas das instâncias educacionais, “VI – Promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”. Importante entender que o documento faz parte do planejamento estratégico de Santa Catarina para 10 anos que estão se esgotando.

Dentro desse contexto temos então o Art. 7 que trata novamente da implantação da gestão democrática da educação pública.

> O Estado deverá implantar o PEE no primeiro ano de vigência desta Lei e aprovar a lei específica do Sistema Estadual de Ensino, com vistas a disciplinar a organização da Educação Básica e da Educação Superior, garantir a efetiva gestão democrática da educação pública e valorizar os profissionais da educação nos respectivos âmbitos de atuação (Santa Catarina, 2015, p.2).

A gestão democrática aparece também na meta 18 que se encontram no anexo da lei fomentando um amplo repertório de elementos que visam o fortalecimento das ações democráticas, entende-se conforme o documento: “Garantir em legislação específica, aprovada no âmbito do Estado e dos Municípios, condições para a efetivação da gestão democrática [...]”, nas instâncias da gestão escolar em seus múltiplos espaços e entidades representativas que se complementam com as estratégias de implantação como a que se percebe que defende a representatividade e participação dos diferentes conselhos na gestão da dinâmica da educação pública.

> Criar e/ou consolidar fóruns decisórios de políticas públicas educacionais, conselhos municipais de educação, conselhos escolares ou equivalentes, Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB e Conselho de Alimentação Escolar (CAE), conselho de controle social envolvendo gestores públicos, trabalhadores da educação e organizações da sociedade civil, com representação paritária dos setores envolvidos com a educação e com as instituições educativas (Santa Catarina, 2015, p.32).

Já na estratégia 18.8 se percebe a ampliação da ideia da gestão democrática conforme destaque. “Garantir a participação efetiva da comunidade escolar e local na formulação e acompanhamento dos projetos políticos-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares [...]”. A participação da comunidade escolar não se limita apenas à consulta formal ou a validação de documentos para ritos formais. Ela deve ser um processo contínuo e vivo, envolvendo pais, alunos, professores, funcionários e gestores. Essa participação pode se dar por meio de assembleias, conselhos escolares, grupos de trabalho, comissões temáticas e outras instâncias de decisão e apoio ao projeto de gestão ou semelhantes.

Além disso, é importante garantir que as condições práticas para essa participação estejam presentes. Isso significa oferecer espaços adequados para reuniões, promover a transparência na divulgação das informações, garantir o acesso a documentos importantes e incentivar a formação de lideranças comunitárias e escolares. A participação da comunidade escolar e local não é apenas um direito, mas também uma necessidade para a construção de uma educação mais democrática, inclusiva e social cultural dadas as condições de cada unidade escolar. Portanto, devemos fortalecer esses laços e criar oportunidades para que todos possam contribuir ativamente para o desenvolvimento das escolas e da sociedade como um todo.

Nesse sentido, a Secretaria da Educação do Estado de Santa Catarina iniciou no ano de 2015 um processo de democratização da gestão escolar criando a dimensão da escolha democrática do projeto de gestão escolar para um mandato de 4 anos por meio do EDITAL Nº 16/SED/02/07/15. Nesse sentido, cabe aqui fazer uma avaliação e comparação entre o primeiro edital e o EDITAL Nº 2711 de 05/10/2023 com o objetivo de avaliar avanços e retrocesso em relação a epistemologia da gestão democrática em debate neste artigo.

No que tange a proposição de um a Plano de Gestão Escolar (PGE), atendendo os preceitos básicos para a gestão pública cada pessoa poderá penas propor um plano específico vinculado a uma unidade de ensino cadastrando-o na plataforma eletrônica “WEBGESC: Plano de Gestão Escolar, no sítio eletrônico da Secretaria de Estado da Educação – SED, com a mesma matrícula e senha da consulta ao contracheque.” (Santa Catarina, item, 2.1).

Importante destacar que o plano de gestão é composto por várias áreas visando dar efetividade a qualidade educacional por meio do cumprimento de metas e propostas estabelecidas. Nesse sentido, após a inscrição, homologação da inscrição, criação da comissão escolar de gestão para organização do processo eleitoral acontece uma avaliação por meio de atividade colaborativa, voluntária, específica e eventual. Os consultores externos devem pertencer a instituições públicas ou privadas e emitem pareceres em razão de sua experiência e de seus conhecimentos técnico-científicos, contribuindo para a tomada de decisão conforme o Item 2.11: “O Plano de Gestão Escolar será analisado por banca avaliadora composta por consultores ad hoc, os quais emitirão parecer analítico descritivo, apontando melhorias e sugerindo mudanças, quando necessárias.” Depois disso, acontece a publicação dos planos de gestão e dos pareceres da comissão. Somente então acontece a defesa pública do plano de gestão e sua posterior votação.

A eleição acontece dentro das prerrogativas democráticas, havendo mais de uma inscrição a disputa acontece entre os planos propostos, havendo apenas uma inscrição, a eleição acontece da mesma forma, onde a comunidade escolar opta pelo sim, ou pelo não, do plano proposto.

No que tange a representatividade de todos os segmentos escolares fica o que consta no Art. 8º PORTARIA N/24/SED de 02/07/2015:

> I – peso 2 (dois), equivale à escolha do responsável pelo estudante menor de 18 (dezoito) anos, regularmente matriculado na escola, com direito a um único voto por família, independentemente do número de filhos matriculados; II – peso 1 (um), equivale à escolha dos estudantes; e III – peso 1 (um), equivale à escolha dos profissionais da educação e servidores mencionados nos incisos I a IV do art. 9° desta Portaria.

Em relação a qualificação da amplitude do conceito profissionais e

servidores segue o que se lê no Art. 9.

> Art. 9º Poderá votar no processo de escolha do Plano de Gestão Escolar: I) diretor, assessor de direção, professor efetivo, professor admitido em caráter temporário, especialista em assuntos educacionais, assistente técnico- pedagógico, assistente de educação, exceto aqueles em licença sem vencimento; II) merendeira, servente, vigilante, exceto aqueles em licença sem vencimento; III) servidor que ocupa o cargo de analista técnico em gestão educacional, pertencente ao quadro civil, exceto aquele em licença sem vencimento; IV) outro profissional ocupante de cargo e função que integre o quadro de pessoal do Centro de Educação Profissional - CEDUP, exceto aquele em licença sem vencimento;

Em relação a votação dos demais segmentos respeita-se o que segue no Art. 9 incisos V a VIII:

> V) o(a) responsável pelo estudante, menor de 18 (dezoito) anos regularmente matriculado na escola, com direito a um único voto por família, independentemente do número de filhos matriculados; VI) o estudante regularmente matriculado, com frequência comprovada nos anos finais do Ensino Fundamental e em todas as séries do Ensino Médio e da Educação Profissional, com exceção do estudante da Educação de Jovens e Adultos em espaço com privação de liberdade por se encontrar interno em instituição de segurança. VII) o estudante regularmente matriculado nos anos iniciais do Ensino Fundamental na Educação de Jovens e Adultos, com frequência comprovada, com exceção do estudante da Educação de Jovens e Adultos em espaço com privação de liberdade por se encontrar interno em instituição de segurança. § 1º É vedado o voto por representação, sob qualquer pretexto. § 2º Ninguém poderá votar mais de uma vez na mesma escola, ainda que represente segmentos diversos ou acumule mais de um cargo ou função. § 3º O proponente lotado em escola distinta daquela onde se candidatou deverá votar na escola em que é lotado. § 4º O professor efetivo ou admitido em caráter temporário, assistente técnico pedagógico, especialista em assuntos educacionais, assistente de educação, assessor de direção com vínculos diferentes ou contratos completando a carga horária em mais de uma unidade escolar, poderá optar em votar em qualquer uma delas ou em todas.

Definidas as condições de votação e o peso de cada voto dada sua representatividade dentro dos segmentos da comunidade escolar nos destaca o

artigo 11 PORTARIA N/24/SED de 02/07/2015:

> Será considerado aprovado o Plano de Gestão Escolar que obtiver o maior número de votos válidos apurados, assim entendidos os votos dados aos Planos de Gestão que se enquadrem nos dispositivos do Decreto SC nº 1794/13, com alterações introduzidas pelo Decreto SC nº 243/15 e desta Portaria, não sendo computados os votos em branco e nulo. Parágrafo único: Na escola onde houver a proposição de um único Plano de Gestão Escolar este será considerado aprovado se obtiver, ao menos, 50% + 1 (cinquenta por cento mais um) dos votos válidos apurados.

Desenvolvido a qualificação das portarias que orientam o PGE, percebe-se de fato a aplicação dos princípios de gestão democráticos debatidos na fundamentação teórica deste artigo. Destaca-se a ampla publicidade, a competência técnica da proposta por meio de avaliação externa e a ampla participação de todos os segmentos da comunidade escolar. Por outro, lado cabe uma pequena crítica ao inciso I do Art. 8, onde o voto é por família, partindo do princípio que pai e mãe pensem do mesmo jeito, restringindo a liberdade individual de se posicionar frente ao PGE.

No ano de 2023, é lançado um novo edital, EDITAL Nº 2711 de 05/10/2023, neste sentido é preciso analisar ele e comparar com o primeiro, bem como, sobre as condições que ele apresenta na implementação da gestão democrática. Um ponto importante a ser destacado que o profissional que já realizou dois mandatos não poderá fazer inscrição de plano da gestão na unidade escolar do exercício transcorrido. Entende- se que esse elemento embora importante para a rotatividade de funções, impede de continuar um trabalho que já vinha sendo bem desenvolvido.

Outro ponto que chama atenção são os elementos que impedem interessados de realizar o projeto de gestão, conforme item 2.1.2 “não ter sofrido no exercício da função pública penalidade disciplinar nos últimos 8 (oito) anos que antecedem à inscrição no processo de escolha.” Além disso, o proponente não pode ter sofrido mais de 3 faltas injustificadas nos últimos 3 anos.

Neste ponto estabelece-se uma comparação do Decreto Estadual N°273/2023, que embora faz ampla referência aos princípios da gestão pública e

a importância do PGE como ferramenta de gestão pública. Por outro lado, no Art. 12, onde trata dos que estão aptos a votar:

> I – Os profissionais da educação em efetivo exercício na unidade escolar, qualquer que seja o regime jurídico; II – responsáveis legais dos estudantes regularmente matriculados na unidade escolar; III – os estudantes regularmente matriculados na unidade escolar nos anos finais do ensino fundamental, no ensino médio e na educação profissional.

O avanço democrático experimentado neste edital está em considerar a representatividade do voto dentro do processo de segmentação sendo que que cada os responsáveis legais conforme o Inciso II do Art. 12, ele garante um voto a cada genitor do estudante. Mas por outro lado existem outros elementos que geram um retrocesso democrático quanto a escolha do PGE expressas no Art. 13:

> O *quórum* mínimo eleitoral será de 50% (cinquenta por cento) mais um de votantes aptos em cada segmento, de acordo com o disposto no art. 12 deste Decreto. Parágrafo único. Não havendo *quórum* mínimo eleitoral em cada um dos segmentos definidos no art. 12 deste Decreto, a votação será desconsiderada e o Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar é de livre escolha do Governador do Estado por indicação da Coordenadoria Regional de Educação.

Este artigo associado ao dia da votação inicialmente estabelecido, para o dia 03 de dezembro de 2023 das 8 às 17 horas. Essa data cai num domingo, dia não letivo e sem transporte escolar, o que impedem em sua grande maioria das escolas de os estudantes comparecerem para votação. Além disso, o quórum de 50% mais um para pais dificilmente é atingido em escolas. Neste sentido, percebe-se uma tentativa de desmobilização das dimensões democráticas no processo de escolha, pois não atingindo os itens incialmente quase impossíveis de serem atingidos por todos os projetos a nomeação do PGE fica sob livre escolha do governador, sendo, portanto, uma nomeação política.

Cabe ainda destacar, que conforme o Art. 13, as instâncias democráticas previamente constituídas nas unidades escolares que são o Conselho Deliberativo Escolar, a Associação de Pais e Professores ou o Grêmio Estudantil ficam

completamente excluídos de qualquer participação na escolha, caso não atinja o quórum previsto no artigo. O que se percebe, é uma inclinação natural para a nomeação política partidária do diretor em detrimento da escolha democrática.

Nesse sentido, reafirma-se que a escolha do PGE, através da escolha democrática não é tão simples assim, pois exige maturidade política dos segmentos e também da governança institucional tanto municipal, estadual ou federal, dada a esfera de inclusão da instituição de ensino.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação da gestão escolar participativa no contexto atual enfrenta diversos desafios, mas também oferece inúmeras vantagens que podem transformar a dinâmica educacional. A gestão participativa facilita a implementação de práticas pedagógicas inovadoras, adaptadas às necessidades reais dos alunos, resultando em melhor desempenho acadêmico. Quando todos os membros da comunidade escolar se sentem parte do processo decisório, aumenta o comprometimento com os objetivos e projetos da escola, promovendo um ambiente mais coeso e colaborativo.

A transparência nas decisões gera confiança entre pais, alunos e professores, criando um ambiente de trabalho mais aberto e honesto. Professores, alunos e outros membros da comunidade desenvolvem habilidades essenciais de liderança, comunicação e resolução de problemas, contribuindo para o crescimento pessoal e profissional.

A fala de Fritjof Capra (2001) sugere que liderar eficazmente e dar vida às organizações requer um equilíbrio entre planejamento estruturado e surgimento espontâneo. Administradores hábeis reconhecem essa interdependência e combinam dois tipos de liderança: a tradicional, que comunica uma visão clara com paixão, e a facilitadora, que cria condições para que inovações surjam espontaneamente. Ambas as abordagens são ligadas à criatividade e são essenciais para proporcionar sentido e direção aos indivíduos dentro da organização.

Um ambiente de trabalho colaborativo e respeitoso melhora a saúde mental e emocional de todos os envolvidos, promovendo bem-estar e satisfação. A

diversidade de perspectivas facilita a identificação de problemas e a elaboração de soluções criativas e eficazes, promovendo uma abordagem mais holística para os desafios educacionais. A participação ativa de pais, alunos e a comunidade promove um senso de pertencimento e solidariedade, fortalecendo os laços comunitários e criando uma rede de apoio mútuo. A gestão participativa torna a escola mais adaptável a mudanças, promovendo a inovação e a capacidade de enfrentar desafios de maneira mais eficiente, garantindo a evolução contínua da instituição.

Capra (2001) enfatiza que, enquanto os objetivos são mensuráveis e concretos, as visões são complexas, qualitativas e muitas vezes expressas por metáforas, destacando a importância de ambas para o sucesso organizacional, para liderar eficazmente e revitalizar as organizações, é essencial fortalecer as comunidades de prática dentro delas. Isso promove flexibilidade, criatividade, aprendizado e valoriza a dignidade e humanidade dos indivíduos, resultando em ambientes de trabalho saudáveis mental e emocionalmente. Nesse contexto, os indivíduos se sentem apoiados e não precisam comprometer sua integridade para satisfazer as demandas organizacionais.

Encarar os desafios da implementação da gestão escolar participativa requer estratégias bem planejadas e o envolvimento de toda a comunidade escolar. As vantagens são muitas e incluem uma melhoria na qualidade educacional, maior comprometimento, desenvolvimento de habilidades de liderança e um ambiente escolar mais saudável.

O desafio de implantar gestão democrática reside em torno de vontade politica uma vez que mesmo com toda literatura já apresentada, legislações que fomentam a importância desse processo vez por outra percebesse que existe uma tendencia das

forças politicas cooptarem as lideranças para tentar restringir a ampla democratização desse processo. Conforme se percebe no edital de 2023 onde visivelmente fica desenhado uma tentativa de nomear direções partidarizadas ou que fazem parte de alianças políticas.

A gestão participativa, portanto, não só beneficia a instituição como um todo, mas também contribui para o crescimento pessoal e profissional de todos os envolvidos, tornando-se um modelo ideal para enfrentar os desafios do contexto educacional atual.

## REFERÊNCIAS

ADRIÃO, Thereza; CAMARGO, Rubens Barbosa de. **A gestão democrática na Constituição Federal de 1988**. 3ª Ed. São Paulo: Xamã,2007.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 de dez. 1996.

BRASIL. Legislação Informatizada - **Constituição De 1988** - Publicação Original https://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988- 322142-publicacaooriginal-1-pl.html. Acesso em: 11 abr. 2024.

CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas:** Ciência para uma vida saudável. EDITORA CULTRIX São Paulo 2002. file:///C:/Users/raque/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/K008G3L0/Fritjof_Capra-Conexoes_Ocultas[1].pdf

Diário Oficial ESTADO DE SANTA CATARINA**.** FLORIANÓPOLIS, QUINTA- FEIRA, 05 DE outubro DE 2023. **EDITAL Nº 2711** de 05/10/2023. https://portal.doe.sea.sc.gov.br/repositorio/2023/20231005/Jornal/22117-A.pdf . Acesso em 14 de junho de 2024.

DOURADO**, Progestão Módulo II:** Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar. Brasília: CONSED, 2001 126 p.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org). **Gestão democrática da educação: Atuais tendências, novos desafios.** São Paulo: Cortez, 1999.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 5. ed. rev. ampl. Goiânia: Livros MF, 2008.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 1. ed. São Paulo: Vozes, 2013. *E- book*. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 14 abr. 2024.

MAIA, Bejamin Perez; COSTA, Margarete Terezinha de Andrade. **Os desafios e as superações na construção coletiva do projeto político-pedagógico**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

NASCIMENTO, Francimária Santana de Sousa. Gestão Escolar: A importância da gestão democrática e participativa nas escolas públicas brasileiras**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.** Ano 05, Ed. 09, Vol. 07, pp. 75-83.

Setembro de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/escolas-publicas, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educação/escolas-publicas. Acesso em: 11 abr.2024

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública** – São Paulo: Ática, 2001.

PENA, Cária Neide e PEREIRA, Santos Mileide. **Gestão E Democracia Na Escola**: Limites E Desafios. Regae - Revista de Gestão e Avaliação Educacional. 2014;3(6):27-
41. [fecha de Consulta 16 de Abril de 2024]. ISSN: Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471847067004.

PERONI, Vera Maria Vidal. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. **Pro-Posições,** Campinas, v. 23, n. 2 (68), p. 19-31, maio/ago. 2012.

SANTA CATARINA. **Decreto Nº 273**, de 12 de Setembro de 2023.

SANTA CATARINA, Santa. **Plano Estadual de Educação de Santa Catarina**,

14dez.2015. Disponível em: http://www.portaldoservidor.sc.gov.br/ckfinder/userfiles/arquivos/Legislacao%20Correlata/Leis%20Ordinarias/2015_-_LEI_ORDINARIA_N_16_794_DE_14_DE_DEZEMBRO_DE_2015.pdf

http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2023/000273-005-0-2023-009.htm#: Acesso em: 15/06/24

SOUZA, Suzy Vieira Março de. **Gestão escolar:** concepções e práticas. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023. *E-book*. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 17 abr. 2024.