

## GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO PRIVADO: A EXPERIÊNCIA DE UMA INSTITUIÇÃO NO INTERIOR PAULISTA

### DEMOCRATIC MANAGEMENT IN PRIVATE EDUCATION: THE EXPERIENCE OF AN INSTITUTION WITHIN PAULISTA

### GESTIÓN DEMOCRÁTICA EN LA EDUCACIÓN PRIVADA: LA EXPERIENCIA DE UNA INSTITUCIÓN EN EL INTERIOR PAULISTA

Everton Henrique de Sousa<sup>1</sup>  
ehs\_everton@hotmail.com

Alessandra David<sup>2</sup>  
davidallessandra@uol.com.br

#### RESUMO

Presente nas pautas de políticas públicas do governo brasileiro, a gestão democrática do ensino ganhou maior enfoque a partir década de 1980 com a promulgação da Constituição Federal e posteriormente com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394/96, legislações nas quais os princípios para garantir a democratização da educação pública brasileira foram instituídos. A vivência dos princípios da gestão democrática, no entanto, ficou limitada ao setor público de ensino, com o setor privado isento de seguir os mesmos, ficando a cargo de cada instituição a adoção ou não do referido modelo de gestão. Nesse sentido, este artigo analisa como a gestão democrática, grafada na legislação brasileira como obrigatoriedade ao ensino público e que pressupõe a participação de toda a comunidade escolar na construção de seus documentos e em colegiados para deliberações referentes ao seu funcionamento, está concebida numa escola privada e confessional situada no interior do estado de São Paulo. Para o desenvolvimento da pesquisa foram consultados documentos escolares pertencentes à instituição de ensino, tais como: Regimento Escolar e Plano de Gestão. Os resultados demonstram que a escola estudada compreende a gestão democrática como a oportunidade de participação de seus funcionários em órgãos colegiados, os quais têm como finalidade discutir questões da rotina escolar e realizar tomadas de decisões. Aos pais e estudantes, que também compõem a comunidade educativa, fica relegada uma posição mais passiva dentro do processo de gestão da unidade de ensino.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão democrática. Ensino privado. História da educação. Política educacional.

1 Centro Universitário Moura Lacerda

2 Centro Universitário Moura Lacerda

## ABSTRACT

Present in the public policy guidelines of the Brazilian government, the democratic management of education gained greater focus in the 1980s, with the promulgation of the Federal Constitution and, later, with the Law of Directives and Bases for National Education - Law No. 9.394/96, laws in which the principles to guarantee the democratization of Brazilian public education were instituted. The experience of the principles of democratic management, however, was limited to the public education sector, and the private sector was free from following them, leaving each institution to decide whether or not to adopt the above-mentioned management model. In this sense, this article analyzes how democratic management, expressed in Brazilian legislation as mandatory for public education and which foresees the participation of the entire school community in the construction of its documents and in collegiate agencies for deliberations, regarding its functioning, is conceived in a private and confessional school, located in the countryside of the state of São Paulo. For the development of the research, school documents belonging to the educational institution were consulted, such as: School Rules and Management Plan. The results demonstrate that the studied school understands democratic management as the opportunity for its employees to participate in collegiate agencies, which aim to discuss issues of school routine and take part in decision-making. Parents and students, who also make up the educational community, are left with a more passive position within the management process of the teaching unit.

**KEY WORDS:** Democratic management. Private education. Education history. Educational politics.

## RESUMEN

Presente en cuestiones de políticas públicas del gobierno brasileiro, la gestión democrática de la educación ganó mayor enfoque a partir de la década de 1980 con la promulgación de la Constitución Federal y posteriormente con la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional – Ley número 9.394/96, legislaciones en las cuales los principios para garantizar la democratización de la educación pública brasileira fueron instituidos. La vivencia de los principios de la gestión democrática, no obstante, estuvo limitada al sector público de educación, mientras dejó el sector privado exento de seguir esos principios, estando a cargo de cada institución adoptar o no el referido modelo de gestión. En ese sentido, este artículo analiza cómo la gestión democrática, escrita en la legislación brasileira como obligatoriedad a la educación pública y que presupone la participación de toda la comunidad escolar en la construcción de sus documentos y en colegiados para deliberaciones referentes a su funcionamiento, se concibe en una escuela privada y confesional ubicada en el interior del Estado de São Paulo. Para el desarrollo de la pesquisa fueron consultados documentos escolares pertenecientes a la institución de enseñanza, entre ellos: Regimiento Escolar y Plan de Gestión. Los resultados demuestran que la escuela estudiada comprende la gestión democrática como la oportunidad de participación de sus funcionarios en órganos

colegiados, los cuales tienen por finalidad discutir cuestiones de la rutina escolar y realizar tomas de decisiones. A los padres y estudiantes, que también componen la comunidad educativa, se les relega una posición más pasiva dentro del proceso de gestión de la unidad de enseñanza.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión democrática. Educación privada. Historia de la educación. Política educativa.

## INTRODUÇÃO

No Brasil, a partir da década de 1980, com a promulgação da Constituição Federal (BRASIL, 1988), princípios para garantir a democratização da educação pública brasileira foram instituídos, dentre eles, a obrigatoriedade, a gratuidade, a liberdade, a equidade e a gestão democrática, que é mais especificamente abordada no artigo 206 desta carta. Seguindo o direcionamento dado pela Constituição Federal de 1988 em relação à Educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96 (BRASIL, 1996), foi instituída para estabelecer e regulamentar as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino.

Dentre os vários aspectos e temas tratados na LDB 9.394/96, o artigo 3º da referida lei evidencia um de seus treze princípios em que o ensino deve ser ministrado, a gestão democrática do ensino público, sobre a qual a normatização ficou a cargo dos sistemas de ensino, conforme explicitado:

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

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

Tanto na Constituição Federal de 1988, como na LDB 9.394/96, este princípio da gestão democrática ficou restrito ao ensino público, sendo o ensino privado excluído desta obrigatoriedade, conforme apontado por Minto (2010, p. 182), e reafirmado por Arelaro, Jacomini e Carneiro (2016, p. 1145):

Embora tal princípio devesse se estender ao ensino público e privado, na educação básica e superior, como defendiam setores da sociedade civil, essa proposta foi derrotada, especialmente, pela atuação dos representantes das instituições privadas de ensino. Assim, a redação final do inciso VI, do art. 206, da CF/1998 estabeleceu somente “a gestão democrática do ensino público” (BRASIL, 1998).

Diante desta obrigatoriedade que se refere os princípios da gestão democrática, imposta somente ao setor público, pouco se investiga sobre a existência deste modelo nas escolas de ensino privado. Neste sentido, surgem os questionamentos que nortearam este estudo: mesmo desobrigada a seguir os princípios da gestão democrática, existe a preocupação, na rede privada de ensino, quanto à promoção de uma gestão democrática envolvendo sua comunidade educativa na tomada de decisões? Qual é o limite da participação dos integrantes da comunidade escolar na gestão de escolas privadas que visam resultado acadêmico e qualidade na educação ofertada?

Neste viés, este artigo, que deriva da dissertação de mestrado desenvolvida no âmbito do Programa de Mestrado do Centro Universitário Moura Lacerda em Ribeirão Preto/SP, (SOUZA, 2019), se apresenta com o objetivo de analisar como a gestão democrática é concebida numa escola privada e confessional no interior do estado de São Paulo, utilizando como referencial a concepção de gestão democrático-participativa apontada por Libâneo (2003), na qual as relações entre os sujeitos que estão em diferentes posições na hierarquia da escola acontecem de forma orgânica, sendo a tomada de decisões realizada de forma coletiva, garantindo, assim, o engajamento de todos os membros da comunidade escolar em prol de objetivos comuns.

Assim, para o desenvolvimento desse estudo utilizamos da análise dos documentos do colégio estudado (Regimento Escolar, Plano de Gestão e Estatuto Social), do campo normativo dos Governos Federal, Estadual e Municipal e dos Conselhos Municipal e Estadual de Educação do Estado de São Paulo, os quais contribuíram para conhecermos a concepção de gestão adotada pela Instituição de ensino.

A escola, da rede privada de ensino, objeto de estudo desta pesquisa, está localizada num município do interior do estado de São Paulo e pertence a uma ordem religiosa (clero regular), que tem como berço de seu nascimento o continente europeu. Atualmente atende os segmentos da educação básica: Educação Infantil, Ensino Fundamental anos iniciais e finais.

## DESENVOLVIMENTO

### A GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA

A gestão democrática como princípio a ser adotado e vivenciado nas escolas públicas brasileiras, está amparada pela Constituição Federal de 1988 e,

posteriormente, desdobrada na LDB 9.394/96 e nos Planos Nacionais de Educação. Preocupados em garantir e incentivar as relações democráticas, após 21 anos de ditadura militar no país, as organizações da sociedade civil e os movimentos em prol da redemocratização do Brasil conseguiram, por meio de atuação política, assegurar que essa prática se estendesse também à área educacional.

No que tange ao Ensino Privado, a legislação educacional não o enquadrando na necessidade de adotar a gestão democrática como princípio nas relações entre a comunidade educativa (MINTO, 2010), sendo que em algumas escolas deste setor podemos constatar a preocupação em fomentar a participação dos agentes em alguns processos ou ações.

Demonstrando a importância da participação como meio de garantir a vivência da democracia na escola, Senchetti (2016) ressalta que a tomada de decisões quanto à resolução de problemas contribui para a construção de um sentimento de responsabilidade, levando os agentes a atuarem de forma coerente em seus papéis dentro do espaço educativo.

Os documentos legais da escola que analisamos relatam aproximações e limites quanto aos princípios da gestão democrática, sendo que em seu Regimento Escolar, no artigo 4º do Capítulo II, página 6, ressalta: “O colégio, objetiva a implantação e acompanhamento do seu Projeto Político Pastoral Pedagógico, elaborado coletivamente, segundo princípios democráticos”.

A participação na construção do Projeto Político Pedagógico, pelos membros que compõem a comunidade educativa da rede pública, está garantida pela Constituição Federal de 1988 e pela LDB 9.394/96, como instrumento para assegurar a prática da gestão democrática do ensino público (BOCATO, 2013). No setor privado, fomentar a participação da comunidade educativa na construção deste documento é opcional e a critério de cada estabelecimento de ensino.

Seguindo a concepção de participação da comunidade educativa quanto à elaboração dos documentos escolares do colégio em estudo, e de acordo com a aplicação de ações de desdobramento, em seu Título III, Capítulo I, Seção I denominada “Dos Direitos” é evidenciado,

Art.101 – Os colaboradores que atuam nas diversas funções descritas nesse Regimento Escolar têm como direito:  
I – ser respeitado na condição de profissional atuante na área da educação e no desempenho das suas funções;  
II – participar da elaboração e implementação do Projeto Político Pastoral Pedagógico do Colégio, Regimento Escolar e Regulamentos Internos; [...] (REGIMENTO ESCOLAR, 2015, p. 48)

Por meio desta redação explicitada no artigo 101 do Regimento Escolar, a escola se diz posicionada como promotora do princípio da gestão democrática

para seus colaboradores, possibilitando a estes a participação na construção dos documentos escolares. Para os demais membros da comunidade educativa, pais e estudantes, no entanto, não se contempla esta possibilidade em momento algum. Ao contrário, o regimento aponta em seu Capítulo III, denominado “Dos Direitos, Deveres e Proibições dos Responsáveis Legais dos Estudantes” a seguinte informação:

Art. 109 Os responsáveis legais pelos estudantes, além dos direitos outorgados por toda a legislação aplicável, têm ainda as seguintes prerrogativas:

I – ser respeitado na condição de responsável legal, interessado no processo educacional desenvolvido no Colégio;

II – sugerir aos diversos setores do Colégio, ações que viabilizem o melhor funcionamento das atividades;

III – ter conhecimento efetivo do Projeto Político Pastoral Pedagógico do Colégio e das disposições contidas neste Regimento e demais normas internas;

IV – ser informado sobre o Sistema de Avaliação do Colégio;

V – participar cooperativamente das atividades organizadas pelo Colégio, especialmente daquelas voltadas para os responsáveis pelos estudantes;

[...] (REGIMENTO ESCOLAR, 2015, p. 57)

Ao apontar como um direito da família o conhecimento dos documentos legais da escola, e não a considerar no processo de construção dos mesmos, a escola deixa de fora do processo da gestão democrática dois agentes importantes, que são os estudantes e as famílias. Assim, o modelo de gestão fica restrito à atuação somente dos funcionários da escola no que se refere à construção de documentos e à participação na tomada de decisões, o que se apresenta como um limite na vivência de uma gestão democrática, pois segundo Libâneo (2003, p. 329) “a participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola”.

Apesar de não proporcionar aos estudantes e às famílias a participação na construção dos documentos e nem nos processos de tomada de decisões, a escola assegura a possibilidade, no inciso II do Art.109, ainda que por meio de sugestões, ouvir as famílias para garantir a melhoria de seus processos e discutir questões que impactem a qualidade da educação ofertada aos estudantes.

Para os estudantes, a escola, em seu Capítulo II, Art. 105, inciso V, garante a possibilidade de “expor aos órgãos competentes do Colégio as dificuldades encontradas nos trabalhos escolares, em qualquer área de estudo e/ou atividade” (REGIMENTO ESCOLAR, 2015, p. 51). Esse espaço serve para que situações ocorridas dentro da escola possam ser apontadas pelos estudantes e levadas para a discussão junto à direção do colégio.

Portanto, as famílias e os estudantes não são considerados nos processos de tomada de decisões, muito menos têm incidência quanto à construção da documentação

escolar. Desta maneira, o conceito de gestão democrática estabelecido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96 para o setor público aparece de forma limitada no setor privado, garantindo a participação dos funcionários na construção dos documentos legais, conforme evidenciado no inciso I do Artigo 14 da referida Lei, mas não atendendo ao que está posto no inciso II, do mesmo artigo 14, em que é garantida a participação da comunidade escolar em conselhos ou fóruns equivalentes. A gestão democrática, até aqui apresentada pelos documentos escolares da escola estudada, está mais condicionada a garantir a participação de seus colaboradores, do que a estender este conceito aos demais agentes participantes da unidade de ensino.

## OS ÓRGÃOS COLEGIADOS COMO EXERCÍCIO DA PARTICIPAÇÃO

Em toda organização observam-se as seguintes funções do administrador: planejamento, organização, direção e controle. Assim também o é nas unidades educacionais, pois segundo Francisco Filho (2006), a administração, a partir das teorias neoclássicas, corresponde à utilização racional dos recursos disponíveis, sejam eles materiais ou humanos, sendo, então, de responsabilidade do administrador a função de gerenciar esses recursos e como melhor aplicá-los. Na administração escolar, esta responsabilidade, delegada ao diretor escolar, impõe a este a necessidade de conhecer os aspectos técnicos e específicos de seu trabalho e também os aspectos relacionados à direção de pessoas dentro das organizações. A figura do diretor escolar remete-se a estas premissas, principalmente no que se refere à mediação de conflitos de interesses que surgem, frequentemente, pela disparidade de recursos, e pelas divergências de concepções entre os agentes envolvidos no ambiente escolar.

Em razão das mudanças sociais, políticas e econômicas dos últimos anos, a função do diretor escolar tem ganhado nova roupagem, que requisita deste profissional uma mudança em suas práticas, exigindo um alinhamento quanto ao gerenciamento de recursos e, ao mesmo tempo, concentração no resultado acadêmico de seus estudantes. Segundo Mello (2013), esta mudança de concepção, com a adoção da gestão democrática, exigiu do diretor escolar uma nova postura frente ao trabalho na direção da escola,

A gestão democrática ocasionou como imperativo que os gestores estejam dispostos a debater, discorrer e pronunciar diferentes aspirações e perspectivas da comunidade escolar como um todo, abandonando o legado do cargo de um administrador escolar centralizador e autoritário. (MELLO, 2013, p. 21)

Mesmo a maneira de escolha deste gestor tem sido alvo de duras críticas por partes dos profissionais da educação, visto que muitos são advindos de indicações

e apadrinhamentos políticos, concursos públicos e, numa escala bem menor, pela eleição da comunidade educativa. Sobre essa questão, Paro (2016, p. 31) desmerece as consequências da escolha deste profissional por uma única via de seleção, mais especificamente por meio de concurso público:

Quando o cargo de maior autoridade na escola depende quase exclusivamente de um concurso, cuja função principal é aferir a competência administrativa do candidato sem qualquer vinculação mais direta com os interesses dos usuários da escola, essa hipertrofia do técnico acaba por escamotear a natureza essencialmente política do problema do ensino público entre nós. A autoridade máxima do diretor é concedida pelo Estado e legitimada por um concurso público que, por sua legalidade e pelo caráter de “defesa da moralidade pública” que a ele é associado, embora afastando as danosas consequências da mera nomeação política, dificulta até mesmo pessoas críticas e bem-intencionadas a percepção do tipo e da forma de exercer o poder que ele legítima.

Como na LDB 9.394/96 (BRASIL, 1996) não foi explicitado como deveria ser o mecanismo para a seleção do diretor escolar, ficou a cargo de cada ente federativo traçar as diretrizes para esse processo.

As eleições diretas são medidas importantes quando o pensamento é voltado para a gestão democrática na educação. Tanto para os cargos de dirigentes, quanto para os cargos de colegiado, as eleições escolares representam canais de participação e de aprendizado político da gestão democrática. Assim, além da figura do diretor, o colegiado escolar é imprescindível para uma real democratização nas relações escolares.

No âmbito do ensino privado, a seleção do diretor escolar está intimamente ligada ao perfil da instituição. Por exemplo, no colégio privado, onde este trabalho foi desenvolvido, em seu Estatuto Social é designado ao seu Conselho de Administração, a função de deliberar quanto à nomeação ou destituição do diretor escolar (ESTATUTO SOCIAL, 2018, p. 11).

Nota-se que o setor público e o privado têm suas particularidades quanto à nomeação ou destituição do diretor escolar. Em alguns casos até se aproximam, quando esta nomeação se dá de forma centralizada, atendendo a objetivos e interesses postos pelas organizações ou Governo.

Em certa medida, o diretor escolar passa a ser um líder instituído para garantir resultados acadêmicos e financeiros, em conformidade com as premissas impostas pelo sistema de ensino, para o setor público, ou instituição mantenedora, no caso do setor privado, conforme evidenciam Arelaro, Jacomini e Carneiro (2016, p. 1149),

[...] Essa tendência reforça a ideia de que o desempenho da escola está centrado na figura do diretor e o reitera como preposto do Estado, indo na contramão de propostas de gestões colegiadas, em que a responsabilidade



pela escola é compartilhada e apoiada no Conselho de Escola, como órgão deliberativo.

Para atender as atribuições do cargo de diretor escolar, nessa nova concepção de gestão, foi necessária uma mudança no perfil deste profissional exigindo, do mesmo, uma postura centrada na gestão democrática da escola, quando surgiram necessidades vinculadas a processos e estruturas de pessoal, para atender à complexidade do trabalho pedagógico dentro das unidades de ensino, o que, por muitas vezes, por despreparo de pessoas que assumiram essas funções, levou à criação de burocracias excessivas e hierarquização, que mais consomem recursos do que, de fato, promovem a qualificação profissional e os resultados esperados. Segundo Bandeira (2016, p. 24), “a participação democrática no âmbito escolar, assim como em outras esferas sociais não ocorre espontaneamente. É necessário que seja provocada, procurada, vivida e apreendida por todos os que pertencem à comunidade escolar”, sendo de incumbência do diretor escolar, em seu novo papel enquanto gestor, ser o incentivador dessas práticas dentro da escola em que faz parte.

Para Libâneo (2003), há a necessidade de o diretor escolar ser uma referência de líder cooperativo nesse novo modelo de gestão democrática, e promotor da participação da comunidade educativa, o que requer mais do que conhecimento técnico e, sim, habilidades para gerir todos os aspectos que envolvem a escola,

[...] Trata-se de entender o papel do diretor como o de um líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articulá-la a adesão e participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. (LIBÂNEO, 2003, p.332)

Nesse sentido, Martins (2015) ressalta a importância do diretor escolar como líder da comunidade educativa onde atua, e a necessidade de que este se entenda como tal e busque a aproximação com sua equipe, a fim de incentivar a participação dos mesmos nos processos de gestão da escola, possibilitando o fomento de relações democráticas nesse cenário.

Destacamos o papel do gestor escolar, pois muitas vezes não percebe que a aproximação com a comunidade é a ação primeira no processo de construção da gestão democrática na escola. A aproximação da pessoa do gestor com as pessoas que formam o coletivo da escola fará a diferença no apelo para a participação. E, no que tange ao pedagógico, o grupo docente, sob a tutela de um gestor comprometido com o processo participativo, terá inspiração para o fazer democrático também em sua sala de aula, buscando formas de engajamento dos alunos e seus respectivos pais. É o gestor/líder que toma a frente no sentido de buscar parcerias, de estabelecer vínculos

com a comunidade, de ser o fomentador da participação. (MARTINS, 2015, p. 44).

No Regimento Escolar da unidade de ensino examinada, especificamente em seu Capítulo II denominado “Da organização do Trabalho Pedagógico”, a seção I é dedicada totalmente para tratar da função do Diretor geral, o qual deve ser responsável pelos aspectos pedagógicos e administrativos da referida escola. A nomeação deste profissional se dá pelo Conselho de Administração, conforme explicitado em seu Regimento Escolar (2015): “Art. 10 – A Direção Geral é exercida por educador devidamente habilitado, nomeado pela Mantenedora, atendendo às atribuições aqui descritas e a legislação vigente”.

No processo de nomeação do diretor escolar, a comunidade educativa não é envolvida, sendo de inteira responsabilidade a escolha do profissional pela Mantenedora do Colégio, a qual realiza processo seletivo para buscar o profissional que, na sua concepção, atenda às necessidades da unidade de ensino.

Quanto à responsabilidade do Diretor escolar, que na escola estudada denomina-se Diretor Geral, o Regimento Escolar define:

Art. 11 – A função da Direção Geral, como responsável pela efetivação da gestão escolar, é a de assegurar o alcance dos objetivos educacionais.

§1º A Direção geral preside todos os atos institucionais e escolares, coordena as relações do Colégio com a comunidade escolar e demais instituições.

§2º No caso de impedimento a Direção Geral será substituída interinamente pela Direção Educacional ou por pessoa habilitada, nomeada pela mantenedora e autorizada pela Diretoria de Ensino. (REGIMENTO ESCOLAR, 2015, p. 11).

Como atribuições deste profissional, ainda no Regimento, Artigo 12, são as seguintes as tarefas que devem nortear toda a sua atuação, sendo este profissional designado para atender às determinações do empregador, articulando-as com as necessidades específicas da comunidade educativa:

Art.12 no exercício do cargo compete à Direção Geral:

I – Cumprir e fazer cumprir a legislação de ensino em vigor, o Regimento Escolar, as demais normas internas do Colégio e as determinações e orientações dos órgãos superiores dos Sistemas de Ensino a que pertencer;

II – Liderar e supervisionar os processos administrativos, pastorais e pedagógicos do Colégio;

III – dinamizar o movimento do organograma da escola, reorganizando pessoas em seus cargos; [...]

VI – zelar pela manutenção do ambiente físico e da organização pedagógica do Colégio;

VII – coordenar e incentivar a qualificação permanente dos profissionais do Colégio; [...]

- IX – observar o cumprimento dos deveres, contemplados no Regimento Escolar e demais normas institucionais, por parte dos professores e colaboradores; [...]
- XIV – promover grupos de trabalho e estudos ou comissões encarregadas de propor alternativas para atender aos problemas de natureza pedagógico-administrativa no ambiente escolar; [...]
- XVII – articular processos de integração da escola com a comunidade; [...]
- XIX – manter e promover relacionamento cooperativo com a comunidade educativa; [...]
- XXX – coordenar e garantir a realização sistemática das reuniões da direção colegiada; [...]
- XXXIV – disponibilizar-se para a convivência e atendimentos com as famílias, desenvolvendo uma escuta empática;
- XXXV – assegurar que o princípio da gestão democrática inspire ações participativas com educadores, estudantes e famílias;
- XXXVI – incentivar o diálogo e a participação da escola nos espaços sociais, políticos, religiosos, culturais, entre outros [...] (REGIMENTO ESCOLAR, 2015, p. 11-13).

A escola estudada apresenta como prerrogativa o estabelecimento de relações mais horizontalizadas, sendo que a gestão deve estar sempre à disposição para atender sua comunidade educativa de forma amistosa e empática, a fim de mitigar problemas que estejam postos, conforme exposto nos incisos XXXIV a XXXVI do Artigo 12 do seu Regimento Escolar (2015). Neste sentido, conforme apresentado na citação acima, a escola mesmo sendo da rede privada de ensino, apresenta-se, também no Regimento Escolar, como seguidora dos princípios democráticos no que tange à gestão, assegurando o fomento de ações que proporcionem a participação da comunidade educativa neste âmbito de atuação.

O processo de mudança de paradigma, que Luck (2010) atribui ao novo modelo de gestão adotado pelos sistemas de ensino, no qual a democracia deve estar presente, a figura do diretor escolar passa a ser definitivamente de um gestor de processos e de pessoas no ambiente escolar. Podemos constatar, por meio da citação acima, referente às funções do diretor geral da escola estudada, uma postura centrada na gestão administrativa, gestão pedagógica e gestão de pessoas, que pertencem à comunidade educativa. Assim como ressalta Martins (2015) a postura de gestor exige do diretor a aproximação e a construção de vínculos com os demais profissionais que a integram, o que está contemplado nos itens XXXIV, XXXV e XXXVI do Artigo 12 do Regimento Escolar, conforme mencionado anteriormente, e o mesmo traz como elementos essenciais à proximidade junto à comunidade educativa, bem como o fomento à participação dos mesmos na vida escolar.

Ao mencionar verbos como supervisionar, coordenar, zelar e assegurar fica evidente a característica administrativa que o diretor deve ter para guiar os processos e as pessoas, sendo este responsável pelo olhar mais aproximado da mantenedora dentro da unidade escolar. No entanto, ao grafar os termos liderar, incentivar, dinamizar,

promover e disponibilizar nota-se o perfil de gestor que o diretor deve assumir: o de um mediador e promotor da participação coletiva na tomada de decisões.

Nesta perspectiva, analisando a atuação esperada do diretor, conforme descrito no Regimento Escolar e no Plano de Gestão da escola estudada, constatamos que a mesma se aproxima quanto ao perfil esperado para um gestor escolar, pois segundo Libâneo (2003) este articula e promove a participação da comunidade educativa em prol de uma gestão democrática.

Para dar vazão ao princípio de gestão democrática que a escola declara exercitar em seus documentos, a mesma estabeleceu em seu Regimento Escolar e Plano de Gestão a constituição de dois órgãos colegiados, os quais possibilitam aos profissionais da escola a participação na tomada de decisões, sendo que pais e estudantes não participam destes fóruns e, por consequência, não têm envolvimento nos processos decisórios. Os órgãos colegiados são denominados: Colegiada Restrita e Colegiada Ampliada, as quais estão assim articuladas:

Art. 8º - A deliberação, análise, planejamento, supervisão, coordenação e acompanhamento de todos os processos no Colégio ocorrem de forma participativa e corresponsável com a comunidade escolar, garantindo assim a articulação entre todos os núcleos e segmentos, em fidelidade ao carisma e à missão Institucional, por meio de dois órgãos de gestão:

I – Colegiada Restrita;

II – Colegiada Ampliada. (REGIMENTO ESCOLAR, 2015, p.9)

Dessa forma, a colegiada restrita é descrita como “órgão deliberativo para os assuntos estratégicos e operacionais do Colégio” (Regimento Escolar, 2015, p. 9), a qual é presidida pelo Diretor Geral e conta com a presença de outros dois cargos de gestão que estão vinculados a sua chefia imediata no organograma da escola estudada, sendo atribuições destes:

- Tomar as devidas decisões de gestão do Colégio em consenso entre as partes;
- Validar os planos e orçamentos do Colégio, que compõem o plano operacional da unidade educacional; aprovando projetos e acompanhamento dos resultados referentes ao processo educacional, de fidelização e captação de estudantes;
- Definir os processos e encaminhamentos da gestão de pessoas;
- Avaliar os projetos e ações dos núcleos e segmentos, e comunicar as decisões tomadas. (REGIMENTO ESCOLAR, 2015, p. 9).

Este órgão colegiado, por ser composto por gestores da alta liderança da escola, conforme pudemos observar acima, tem como uma de suas atribuições a validação e a aprovação do orçamento da unidade escolar, bem como o acompanhamento das receitas e despesas do Colégio, processo denominado gestão financeira. Nesse sentido, fica restrito a estes três cargos o acesso às

informações financeiras, bem como a deliberação sobre onde devem se aplicar os recursos oriundos em parte das receitas com as mensalidades escolares.

Diferente da concepção de gestão democrática apontada pelos estudiosos no âmbito público, em que a gestão financeira também deve ser compartilhada com toda a comunidade educativa, no setor privado este aspecto aparece como uma limitação, já que há restrição quanto a esta abertura para diálogo com os demais colaboradores, a não ser aqueles que diretamente estão ligados a entrega do resultado financeiro acordado com a mantenedora. Desta forma, no Estatuto Social da Instituição à qual a escola estudada pertence, é explicitado a necessidade de o Diretor Geral realizar a prestação de contas de suas atividades ao Conselho de Administração, bem como submeter ao mesmo conselho o orçamento anual da unidade de ensino para apreciação e aprovação, visto que é inerente a este cargo, “acatar, cumprir e fazer cumprir as ordens e diretrizes emanadas do Presidente e do Conselho de Administração” (ESTATUTO SOCIAL, 2018, p. 12).

Ao demonstrar as funções dos dois membros que compõem a Colegiada Restrita juntamente com o Diretor Geral, apresentamos abaixo as funções principais de cada um de acordo com o que está estabelecido no Regimento Escolar, a saber:

- Diretor Educacional, estabelecido no artigo 13 do documento, sendo descritas as atribuições nos incisos de I a XXIII:

Art. 13 – A Direção é exercida por educador devidamente habilitado, nomeado pela Mantenedora, atendendo às atribuições aqui descritas.

Parágrafo único – A Direção Educacional gerencia e é agenciada pelo Núcleo Pedagógico, Núcleo de Apoio Educacional, Núcleo Pastoral e Núcleo de Atividades Complementares para realizar suas atribuições, a saber:

I – orientar a Comunidade Educativa em sintonia com os pressupostos do Projeto Político Pastoral Pedagógico do Colégio; [...]

III – coordenar a elaboração e acompanhar a concretização do Projeto Político Pedagógico do Colégio junto aos professores; [...]

VII – cuidar do ambiente institucional, promovendo uma convivência harmoniosa e íntegra na vivência dos desafios; [...]

IX – orientar e formar a equipe gestora da escola, promovendo ações em sintonia com o Projeto Político Pastoral Pedagógico; [...]

XI – Presidir os Conselhos de Classe decisórios;

XVII – instigar e validar iniciativas oriundas da comunidade de estudantes, viabilizando o protagonismo; [...]

XIX – disponibilizar-se para a convivência e atendimento com as famílias, desenvolvendo uma escuta empática; [...] (REGIMENTO ESCOLAR, 2015, p. 13-15);

- Gerente Administrativo, estabelecido no artigo 41, sendo descritas suas atribuições nos incisos de I ao XXXII:

Art. 39 – A Gerência Administrativa é responsável pelo setor administrativo e deve mantê-lo alinhado às políticas e diretrizes da mantenedora.

§ 1º O Gerente Administrativo é um profissional qualificado para a função, e nomeado pela Direção Geral com a homologação formal da Mantenedora.  
§ 2º O Gerente Administrativo é membro da Colegiada Restrita, participa, em conjunto com a Direção Geral e Direção Educacional da gestão global do Colégio [...]. (REGIMENTO ESCOLAR, 2015, p.28)

A Colegiada Restrita surge como um conselho participativo composto por representantes das áreas administrativa e pedagógica, em que a gestão principal da escola se reúne a fim de deliberar sobre os assuntos que impactam em sua estratégia de atuação, e para discutir quanto à avaliação de desempenho dos demais profissionais que estão vinculados às suas chefias.

Neste fórum de discussões, não participam colaboradores de outros níveis hierárquicos, somente a alta direção do colégio, sendo de responsabilidade destes membros a comunicação a toda a comunidade educativa quanto ao que foi decidido nas reuniões, o que se apresenta como um limite para a gestão democrática, visto que, em razão das relações de trabalho e interesses que existem dentro da escola, não é possível tratar abertamente algumas questões estratégicas sigilosas que competem somente a cargos de gestão, que procuram evitar o vazamento de informações que podem, inclusive, impactar o trabalho do colégio ou seu posicionamento frente ao mercado educacional local.

Já a Colegiada Ampliada, definida como “órgão para planejamento, execução e avaliação de ações e atividades dos diversos projetos da escola”, é constituída pelos seguintes profissionais: Diretor Geral, Diretor Educacional, Coordenador Pedagógico, Coordenador de Pastoral, Supervisão de Apoio Educacional, Gerente Administrativo, Secretária Escolar e Coordenação do Núcleo de Atividades Complementares (NAC).

Como atribuições deste órgão colegiado, denominado Ampliada, o Regimento Escolar (2015, p. 10) apresenta:

- o alinhamento das ações com os princípios educativos da Instituição;
- a articulação do planejamento estratégico do Colégio;
- a elaboração do Plano Operacional do Colégio e calendários;
- a avaliação e exposição dos projetos e as ações dos núcleos;
- a comunicação de fatos relevantes à comunidade escolar.

Para melhor compreensão quanto ao papel de cada profissional que compõe a Colegiada Ampliada, utilizamos uma descrição resumida, baseada nas funções explicitadas no Regimento Escolar da escola. Nota-se que os cargos, com exceção da secretaria escolar, são de gestão intermediária dentro da escola, conforme segue abaixo:

Coordenação Pedagógica – missão de garantir a vivência do Projeto Político Pastoral Pedagógico com os processos educacionais desenvolvidos nos segmentos, favorecendo a escuta dos sujeitos da educação, a fim de buscar eficácia no processo ensino-aprendizagem.

Coordenação de Pastoral – função de coordenar os processos evangelizadores/pastorais da Unidade Escolar mediante a realização de ações qualificadas, gestão da equipe e uso de ferramentas específicas, a fim de promover a contínua melhoria dos serviços prestados e a sinergia entre as pessoas.

Supervisão de Apoio Educacional - responsável pela gestão dos processos e instrumentos de suporte educacional.

Coordenação do Núcleo de Atividades Complementares – função de coordenar, gerir e controlar o Núcleo de Atividades Complementares, acompanhando e fomentando seu desenvolvimento, para oferecer um serviço de qualidade e excelência, zelando pelos valores de doutrinas do Instituto.

Secretaria Escolar - responsável pelo processamento, guarda e administração de toda a documentação referente à vida escolar dos educandos e gestão da documentação oficial da escola. (REGIMENTO ESCOLAR, 2015, p. 15-31)

Em suma, o órgão colegiado em que participam os profissionais da gestão principal (Diretor Geral, Diretor Educacional e Gerente Administrativo), bem como as gestões intermediárias (Coordenação pedagógica, Coordenação de Pastoral, supervisão de Apoio Educacional e Coordenação do Núcleo de Atividades Complementares) e setor administrativo representado pela Secretaria Escolar, pode possibilitar aos demais profissionais, em cargos de docência ou administrativos da escola, a participação em algumas tomadas de decisões, por meio da representatividade. No entanto, por ser constituída quase que em sua totalidade por cargos de gestão e, conseqüentemente, lideranças dos demais colaboradores, esta representatividade pode ficar comprometida, visto que algumas situações podem não ser vislumbradas – o que representa um limite para a real vivência da gestão democrática. Diante desta situação, é preciso que não somente o diretor assuma o papel de líder da equipe, e sim que esta competência se estenda à equipe ampliada, que tem a função de garantir a vivência na gestão democrática e dar voz aos profissionais de suas equipes, possibilitando a eles a garantia de que também estão participando ativamente deste processo.

Os dois órgãos colegiados (Restrita e Ampliada) são tratados nos documentos escolares como possibilidades para certa descentralização do poder, ainda que subordinados à liderança principal, em relação à gestão da escola, o que segundo Luck (2010, p. 79),

A descentralização, é importante destacar, constitui-se em uma das evidências de mudança de paradigma, pela qual se reconhece como legítima, necessária e importante, a consideração e a participação, em acordo com princípios democráticos, daqueles que irão atuar em um programa ou organização, de contribuir a determinação dos aspectos referentes a essa atuação. A partir dessa consideração, promove-se a autêntica e genuína mobilização dos agentes de mudança como sujeitos e, portanto, com condições de transformar a realidade, transformando-se

também e, dessa forma, criando condições de sustentação das mudanças alcançadas.

Esse novo modelo de gestão escolar, que pressupõe a descentralização do poder antes centrada na figura do diretor escolar, traz contribuições positivas, visto que, segundo Luck (1998), o êxito de uma organização se dá pelas ações construtivas conjuntas dos componentes da instituição, sendo as decisões e as ações determinadas por uma vontade coletiva. No que tange à gestão educacional, a participação dos diversos sujeitos que compõem a comunidade escolar pode contribuir para uma educação mais justa e de qualidade, sendo a descentralização do poder na tomada de decisões um meio para construção da autonomia dos sujeitos.

Desta forma, garantir realmente a implantação da gestão democrática nas escolas, pressupõe uma mudança na cultura organizacional, principalmente em relação à participação efetiva dos agentes envolvidos nesse contexto. Segundo Mello (2013) é preciso criar espaço de participação consciente da comunidade escolar na formulação de um projeto educacional, um envolvimento que garanta a consolidação da gestão democrática e participativa garantida por lei e que reflita na qualidade da entrega educacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim, quando tratamos da importância do diretor no processo da consolidação da gestão democrática, precisamos pensar, também, no caso da escola em que este trabalho foi realizado, na necessidade de os demais gestores que ocupam as altas (Diretor Educacional e Gerente Administrativo) e médias lideranças (Coordenação pedagógica, Coordenação de Pastoral, supervisão de Apoio Educacional e Coordenação do NAC) imbuírem-se das ações que garantam e fomentem a participação dos demais agentes na tomada de decisões, o que, para tanto, requisitaria mudança no estilo de gestão, rompendo com a lógica autoritária e centralizadora conforme denotado por Dourado (2004). É preciso que, para além de prevista em um documento oficial da escola, a gestão democrática seja, de fato, colocada em prática respeitando os limites que o setor privado impõe à sua execução.

Como uma terceira possibilidade de órgão colegiado que é proposto pela escola em seu Regimento Escolar, no caso, o Conselho de Classe, é conceituado por Libâneo (2003, p. 303) como:

[...] Um órgão colegiado composto pelos professores da classe, por representantes dos alunos e em alguns casos, dos pais. É a instância que permite acompanhamento dos alunos, visando um conhecimento mais minucioso da turma e de cada um e análise do desempenho do professor com base nos resultados alcançados. Tem a responsabilidade de formular



propostas referentes à ação educativa, facilitar e ampliar as ações mútuas entre professores, pais e alunos, e incentivar projetos de investigação.

No Regimento Escolar, a seção V do Capítulo II e Título II, é dedicada a tratar sobre o mesmo, sendo o Conselho de Classe definido como:

Art. 21 O Conselho de Classe é órgão colegiado, consultivo e deliberativo, fundamentado no Projeto Político Pastoral Pedagógico do Colégio e neste Regimento Escolar, com a responsabilidade de analisar as ações educacionais, indicando alternativas que busquem efetivação do processo de ensino aprendizagem. (REGIMENTO ESCOLAR, 2015, p. 22).

Quanto a sua finalidade o documento esclarece:

Art. 25 – A finalidade do Conselho de Classe é a de analisar os registros em diferentes linguagens e contextos dos estudantes e suas aprendizagens reveladas por meio de pareceres na Educação Infantil e 1º (primeiro) ano e notações numéricas no Ensino Fundamental de 2º (segundo) ao 9º (nono) ano, bem como as intervenções realizadas pelos professores e responsáveis legais, refletindo sobre a proposição de procedimentos pedagógicos para avaliar e qualificar o processo de ensino e aprendizagem, considerando o desenvolvimento integral dos estudantes, apontando os encaminhamentos necessários. (REGIMENTO ESCOLAR, 2015, p. 22).

Podemos constatar que esta definição dada pela escola ao Conselho de Classe está em consonância com o que Gura e Schneckenberg (2011, p. 5108) conceituam:

O Conselho de Classe é uma instância responsável na organização pedagógica da escola, pois nessa reunião os educadores discutem a vida de cada um de seus educandos. Nela se decide os novos olhares para a aprendizagem dos alunos que possuem dificuldade, bem como analisar as suas condições para seguir adiante.

A constituição do Conselho de Classe prevê apenas a participação dos professores que atuam nas turmas envolvidas, bem como a Coordenação Pedagógica, a qual é responsável por presidi-lo e, quando necessário, requisitar a presença do Diretor Educacional ou Direção Geral. Não é mencionada a participação dos estudantes, ou famílias, nem como convite esporádico em razão de necessidades específicas, o que também aparece como um limite à vivência da gestão democrática, visto que os pais e os alunos, segundo estudiosos da área, deveriam participar deste processo de deliberações e tomada de decisões.

Durante as reuniões do Conselho, as decisões sobre os assuntos tratados são, segundo o Regimento Escolar (2015, p. 23), “tomadas pela maioria absoluta, por meio de consenso dos professores e Coordenação Pedagógica e, quando necessário, será considerado o parecer do Diretor Educacional e/ ou Diretor Geral”. Evidencia-se,

assim, a possibilidade de discussão e diálogo entre os envolvidos, para uma melhor tomada de decisão, que seja construída na coletividade.

A constituição do Conselho de Classe pela escola em que o trabalho foi desenvolvido possibilita a participação dos profissionais envolvidos no processo de ensino aprendizagem dos estudantes, no entanto não garante a participação da parte mais importante deste processo, que é o próprio estudante. A representatividade dos mesmos no Conselho de Classe propicia a estes a vivência e o exercício da democracia dentro da escola, representatividade que na escola estudada aparece limitada.

No parecer do Conselho Estadual de Educação, o Conselho de Classe deve ser constituído por professores e alunos de cada classe, independentemente da idade (SÃO PAULO, CEE, 1998). Na mesma linha de pensamento, Martins (2015) enaltece a importância da constituição deste órgão consultivo e deliberativo por pessoas diferentes para possibilitar a construção de resoluções coletivas e que, de fato, surtam efeitos.

A possibilidade da gestão democrática apresentada nos documentos analisados traz a preocupação que a instituição tem com o envolvimento dos seus profissionais nas diversas tomadas de decisões e na construção de suas documentações de forma coletiva. No entanto, quanto aos estudantes e às famílias, que também compõem a comunidade educativa, os documentos não apresentam grandes possibilidades de atuação destes agentes na gestão democrática da escola, ficando estes relegados a uma posição mais passiva quanto ao conhecimento dos documentos oficiais e das deliberações dos órgãos colegiados ou mesmo do Conselho de Classe, ao mesmo tempo em que são como que brindados com um tipo de ouvidoria, a Direção Geral e ou Direção Educacional, que deve recepcionar os apontamentos realizados pelos mesmos de forma empática, bem como dar os encaminhamentos pertinentes para a resolução das questões indicadas.

Como meio de promover a participação dos pais dos alunos na gestão da escola haveria também a Associação de Pais e Mestres (APM), que está presente no âmbito público e dificilmente é encontrada no setor privado. A escola estudada não menciona em seus documentos a possibilidade de constituição desta associação, que poderia contribuir para um modelo de gestão democrática que a escola diz estabelecer, por meio de seus documentos escolares.

Outro elemento do qual a escola também não faz menção, e que poderia ser um elo importante da gestão junto de seu corpo discente seria o Grêmio Estudantil, o qual segundo Scariot e Linhares (2014, p. 15),

[...] constitui um meio de participação dos alunos na vida escolar, o que favorece a formação para a cidadania, tornando-se um espaço de

discussão, criação e tomada de decisão acerca do processo educativo, bem como fortalecendo noções a respeito de direitos, deveres e convivência comunitária.

Como forma de incentivar a participação dos estudantes na gestão da escola, o Grêmio Estudantil se apresentaria como uma oportunidade, inclusive, para a conquista dos objetivos do Colégio, conforme disposto em seu Regimento Escolar, quanto à responsabilidade da escola em “colaborar na formação de crianças e adolescentes protagonistas na construção de uma sociedade sustentável, justa e solidária” (REGIMENTO ESCOLAR, 2015, p. 8). Neste sentido, oportunizar a participação dos alunos na gestão do colégio contribuiria para desenvolver o protagonismo juvenil e incentivar o fomento de novas lideranças.

Evidenciar os limites e aproximação da gestão democrática dentro do ensino privado nos possibilita compreender alguns exercícios quanto à vivência da democracia na escola. A preocupação em formar cidadãos protagonistas e que façam a diferença na comunidade a qual pertencem demanda da escola o fomento de práticas participativas, que incitem em toda a comunidade educativa o desejo de pensar coletivamente quanto aos enfrentamentos dos diversos problemas que surgem na rotina escolar.

Raros são os estudos que abordam a temática da gestão democrática do ensino no âmbito privado; geralmente os mesmos analisam as experiências do setor público. Portanto, o presente artigo tenta desvelar e contribuir com a área da gestão escolar apresentando algumas práticas, que podem ser consideradas democráticas, na gestão de uma escola do setor privado. Para tanto, analisamos situações e contextos que se aproximam ou tangenciam o setor público e o privado.

Sabemos que na escola estudada, que pertence ao setor privado, questões como gestão financeira e estratégica geralmente não são compartilhadas com toda a comunidade educativa em razão ao sigilo imposto pela mantenedora para preservar a Instituição da concorrência mercadológica. No entanto, outras possibilidades apresentadas em seus documentos escolares demonstram uma preocupação quanto à participação de seus colaboradores em algumas tomadas de decisões. Esta participação poderia ser estendida também aos pais e alunos para que se garantisse uma ampliação quanto à vivência democrática na escola. Entretanto, a estes agentes pertencentes à comunidade educativa ficou restrita a atuação dentro deste fazer coletivo.

As considerações aqui apresentadas não têm a pretensão de esgotar o assunto e, sim, contribuir com a área de pesquisa sobre gestão escolar, apresentando como a gestão democrática é entendida dentro de uma escola confessional da rede

privada de ensino, o que nos permite conhecer práticas que se aproximam ou se distanciam do conceito de gestão democrática discutida por estudiosos da área.

## REFERÊNCIAS

ARELARO, L. R. G.; JACOMINI, M. A.; CARNEIRO, S. R. G. Limitações da participação e gestão 'democrática' na rede estadual paulista. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v.37, n.137, p.1143-1158, 2016.

BANDEIRA, G. C. L. **Gestão democrática e construção da cidadania: reflexões sobre a prática de uma escola paulista**. 2016. 106f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Centro Universitário Salesiano de São Paulo, 2016.

BOCATO, J. R. **As concepções de gestão democrática e instrumentos de participação: estudo com gestores da rede municipal de ensino de um município do interior do estado de São Paulo**. 2013. 92f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro Universitário Moura Lacerda, Ribeirão Preto, 2013.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

\_\_\_\_\_. 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, 23 dez. 1996.

DOURADO, L. F. **Conselho Escolar: gestão democrática da educação e a escolha do diretor**. Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica – Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília: MEC, SEB, 2004.

ESTATUTO SOCIAL, 2018, p. 1-14

FRANCISCO FILHO, G. **A administração escolar analisada no processo histórico**. Campinas: Alínea, 2006.

GURA, V.; SCHNECKENBERG, M. O conselho de classe como processo avaliativo. In: X Congresso Nacional De Educação – EDUCERE, 2011, Curitiba, PR. **Anais do X EDUCERE**. Curitiba, 2011, p. 5106-5117.

LIBÂNEO, J. C. **Educador escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LUCK, H. A. construção da concepção de gestão. In: Gestão educacional: uma questão paradigmática. **Cadernos de Gestão**. Petrópolis/ RJ: Vozes. V.2, p. 65-85, 2010.

\_\_\_\_\_. A gestão escolar como prática de liderança. In: Gestão educacional: uma questão paradigmática. **Cadernos de Gestão**. Petrópolis/ RJ: Vozes. V.4, p. 94-120, 2010.

MARTINS, G. B. **Gestão democrática na educação infantil: qual o lugar dos conselhos escolares?**. 2015. 125f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro Universitário La Salle, Canoas, 2015.

MELLO, G. F. de. **Gestão Democrática: caminho para a construção da autonomia da escola?**. 2013. 110f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro Universitário Moura Lacerda, Ribeirão Preto, 2013.

MINTO, L. W. A administração escolar no contexto da Nova república e do neoliberalismo. In: ANDREOTTI, A.L.; LOMBARDI, J.C.; MINTO, L.W. (Org). **História da administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas: Alínea, 2010. p. 173-200.

PARO, V.H. **Gestão democrática da escola pública**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PLANO DE GESTÃO, 2016. p. 1-54.

REGIMENTO ESCOLAR, 2015, p. 1-61.

SÃO PAULO. Conselho Estadual de Educação. Delibera sobre Normas Regimentais Básicas para as Escolas Estaduais. Deliberação n. 67 de 18 de março de 1998. Disponível em: [http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/notas/parcee67\\_98.htm](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/notas/parcee67_98.htm). Acesso em: 01 de setembro de 2018.

\_\_\_\_\_. Conselho Estadual de Educação. Fixa normas para autorização de funcionamento de estabelecimentos e cursos de ensino fundamental, médio e de educação profissional de nível técnico, no sistema estadual de ensino de São Paulo. Deliberação n. 01 de 30 de julho de 1997. Disponível em: [http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/notas/delcee1\\_99.html](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/notas/delcee1_99.html). Acesso em: 01 de setembro de 2018.

\_\_\_\_\_. Conselho Estadual de Educação. Fixa normas para elaboração de Regimento das escolas no Estado de São Paulo. Deliberação n. 10 de 03 de março de 1999. Disponível em: [http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/notas/indcee10\\_98.htm](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/notas/indcee10_98.htm). Acesso em: 01 de setembro de 2018.

SCARIOT, A.; LINHARES, C. S. Grêmio estudantil e escola: uma participação possível. I. **Cadernos PDE**. Curitiba, v.1, p. 1-16, 2014. Disponível em [http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes\\_pde/2014/2014\\_unicentro\\_port\\_pdp\\_mirian\\_izabel\\_tullio.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2014/2014_unicentro_port_pdp_mirian_izabel_tullio.pdf). Acesso em 10 de outubro de 2018.

SENCHETTI, M. C. **O Programa “Melhor Gestão Melhor Ensino - MGME” Da Secretaria Da Educação Do Estado De São Paulo: Uma Análise Documental**. 2016. 142f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Centro Universitário Moura Lacerda, Ribeirão Preto, 2016.

SOUZA, E. H. **Gestão democrática no ensino privado: limites e aproximações**. 2019. 100f. Dissertação: Mestrado em Educação Escolar-Centro Universitário Moura Lacerda. Ribeirão Preto, 2019.

## SOBRE OS AUTORES

EVERTON HENRIQUE DE SOUSA. Mestre em Educação pelo Centro Universitário Moura Lacerda, de Ribeirão Preto/SP. Bolsista PROSUP/CAPES. Gerente de Colégio da rede privada de ensino.

ALESSANDRA DAVID. Doutora em Educação Escolar pela UNESP/Araraquara. Docente do Programa de Mestrado em Educação do Centro Universitário Moura Lacerda de Ribeirão Preto/SP.

**RECEBIDO:** 15-06-2020

**APROVADO:** 15-07-2020