

A LEGISLAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO NO RIO GRANDE DO NORTE: Qual o Papel da Equipe Gestora?

Givanildo da Silva¹
Creusa Ribeiro da Silva Lelis²

RESUMO

O texto apresenta uma reflexão sobre o papel da equipe gestora nas escolas da rede estadual de ensino do Rio Grande do Norte, a partir da Lei Complementar n. 585, de 30 de dezembro de 2016. A metodologia desenvolvida esteve pautada nas pesquisas bibliográfica e documental, as quais contribuíram para a compreensão das principais sistematizações presentes na Lei Complementar, instituída no contexto da rede estadual de ensino do Rio Grande do Norte. Como resultados, mediante a legislação sancionada pelo governo do Estado, foi possível perceber que: a) a equipe gestora das escolas estaduais é composta pelo diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico e coordenador administrativo-financeiro; b) são muitas as atribuições para o desenvolvimento das atividades diárias, as quais apresentam desafios à dinâmica escolar; c) ainda não há uma democratização na escolha do coordenador pedagógico e do coordenador administrativo-financeiro, visto que estes são designados pelo diretor eleito; e, por fim, d) há contradições na Lei Complementar quando esta sinaliza a gestão democrática como concepção de gestão escolar, mas não democratiza todos os processos de escolha para a comunidade escolar.

Palavras-chave: Equipe gestora; legislação educacional; escolas públicas estaduais; Rio Grande do Norte.

THE LEGISLATION OF DEMOCRATIC MANAGEMENT IN THE STATE EDUCATION NETWORK IN RIO GRANDE DO NORTE: WHAT IS THE MANAGER'S ROLE?

ABSTRACT

The text presents a reflection on the role of the management team in the state schools of Rio Grande do Norte, from the Complementary Law no. 585, December 30, 2016. The methodology developed was based on bibliographic and documentary research, which contributed to the understanding of the main systematizations present in the Complementary Law established in the context of the Rio Grande do Norte State Education Network. As results, it was possible to realize that through the legislation sanctioned by the state government: a) the management team of the state schools is composed of the principal, vice principal, pedagogical coordinator and administrative-financial coordinator; b) there are many attributions for the development of daily activities, which present challenges to the school dynamics; c) there is still no democratization in the choice of the pedagogical coordinator and the administrative-financial coordinator, because these are designated by the elected director; and, finally, d) there are contradictions in the Complementary Law when it signals democratic management as a conception of school management, but does not democratize all the processes of choice for the school community.

Keywords: Management team educational legislation; state public schools; large northern river.

Submetido em: 20/12/2021

Aceito em: 5/1/2022

¹ Autor correspondente: Universidade Federal de Alagoas. AC Cidade Universitária – Cidade Universitária CEP 57072-970. Maceió/AL, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/3702199251733170>. <https://orcid.org/0000-0001-5490-6690>. givanildopedufal@gmail.com

² Instituto Federal do Rio Grande do Norte. Canguaretama/RN, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/5376470309729141>. <http://orcid.org/0000-0002-8790-9086>

INTRODUÇÃO

A educação escolarizada e suas múltiplas interfaces desenvolvem um importante papel na organização e no desenvolvimento das práticas educativas no espaço formal de escolarização. Nessa perspectiva, diferentes caminhos são planejados e organizados para a vivência de uma educação pública e de boa qualidade. Pensando que essa estruturação perpassa por diversas instâncias, grupos e situações, pode-se afirmar que a gestão escolar tem um papel relevante na configuração e na organização da educação escolar em meio às complexas demandas que surgem no “chão” da escola (SILVA, 2017).

A gestão escolar e toda a equipe gestora são responsáveis pelos processos estruturais do cenário escolar, sendo constituídas por diferentes segmentos, os quais têm características distintas, prezando pelo mesmo ideal – a melhoria da escola, do ensino e da aprendizagem desenvolvidos nesse espaço (SILVA, 2017). Nessa lógica, a gestão escolar nas escolas públicas brasileiras tem como direcionamento a vivência da gestão democrática, sendo defendida pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988); pelas Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996); e pelo atual Plano Nacional de Educação – Lei 13.005, de 25 de junho de 2014 –, em sua meta 19 (BRASIL, 2014).

O paradigma estabelecido pelos dispositivos legais sinaliza para a vivência de uma educação participativa, formada por todos os segmentos, e consolidado por diferentes mecanismos, que evidenciam a concepção da gestão escolar democrática, isso porque “torna-se fundamental a busca por uma unidade pedagógica que possibilite a articulação dos profissionais envolvidos e uma forma de avaliação que oportunize indicadores quantitativos e qualitativos da forma de gestão” (FARFUS, 2008, p. 94).

Na concepção de Andrade (2011), o debate sobre o modelo da gestão escolar democrática na escola pública tem sido intensificado nas últimas décadas por diversos setores da sociedade civil, os quais lutam por maiores espaços de decisões e de autonomia para as escolas, em suas diversas dimensões. A Constituição Federal e a LDB/1996 apontam para a concepção de gestão democrática nas escolas, evidenciando mudanças na sua organização e dinamizando os caminhos, para que sejam construídos de forma participativa.

Na visão de Andrade (2011, p. 297), a concepção de gestão democrática foi uma conquista histórica, resultado de lutas e entraves no cenário escolar, assumindo conotações distintas nas políticas educacionais. Assim, grupos com bandeiras diversas estiveram na busca da estruturação da concepção da gestão democrática,

[...] de um lado, os organismos oficiais que implantam medidas e/ou leis que visam garantir a gestão democrática, tais como a eleição direta para diretores de escola, criação de conselhos escolares e órgãos colegiados, projeto político pedagógico, plano de desenvolvimento da escola, dentre outras ações, que, em sua maioria, são intermediadas implicitamente pelos órgãos centrais; de outro lado, os sujeitos que trabalham diretamente na escola que visualizam uma gestão democrática de direito e de fato, onde ocorra o exercício constante do diálogo, da participação, da partilha de poderes e de tomada de decisões, nas dimensões administrativa, financeira e pedagógica.

A participação dos diversos segmentos na escola pública surge com a mobilização da sociedade civil, ainda nas décadas de 70 e 80 do século 20, com o objetivo de democratizar as ações sociais e descentralizar o poder em várias esferas, destacando-se a escola. Os movimentos sociais que reivindicavam por participação e autonomia tinham como percepção que a escola era o lugar em que se podia obter os meios básicos para a compreensão das questões sociais, assim como possibilitar mudanças de pensamento e atitudes na sociedade (TAVARES, 2003).

Desse modo, a visão dos movimentos era a de que uma educação que proporciona efetiva participação nas decisões e compreensão da realidade contribui para as possíveis manifestações de uma escola pública de boa qualidade, uma vez que a gestão democrática aponta caminhos para a qualidade na educação, articulando compromisso social e saber sistematizado para aqueles que se fazem presentes no cotidiano escolar (SILVA, 2016), em meio à complexidade da política educacional e aos desafios postos na vivência da educação pública brasileira.

O objetivo deste texto é refletir sobre o papel da equipe gestora nas escolas de rede pública estadual de ensino do Rio Grande do Norte, a partir da Lei Complementar n. 585, de 30 de dezembro de 2016 (RIO..., 2016). A metodologia desenvolvida esteve pautada nas pesquisas bibliográfica e documental, as quais contribuíram para a compreensão das principais sistematizações presentes na Lei Complementar instituída na rede estadual de ensino do Rio Grande do Norte.

O artigo está dividido em três partes, as quais se completam, além da introdução e das considerações finais. Na primeira parte, dialoga-se sobre a participação, como princípio da gestão democrática na escola pública, com a defesa de que é nesse espaço que a construção da cultura participativa deve acontecer, viabilizando o modelo de gestão pautado nos dispositivos legais. Na segunda, destacam-se as dimensões da gestão escolar no contexto da escola pública, com foco para as atividades pedagógica, administrativa e financeira. Na terceira e última parte, apresenta-se a legislação da rede estadual do Rio Grande do Norte, evidenciando o papel da equipe gestora para a construção da escola pública democrática.

A PARTICIPAÇÃO COMO PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

A gestão democrática, como concepção de gestão escolar, é defendida na legislação como paradigma para as escolas públicas, pois requer maior autonomia e participação dos agentes que nelas frequentam. Para a efetiva vivência desse paradigma de gestão escolar no cenário educacional, é necessário que os atores que estão dentro e fora da escola pública sejam sujeitos integrantes dos processos de decisão no cotidiano (SILVA, 2016). Esta, porém, é uma tarefa complexa, porque a cultura escolar ao longo dos tempos tem, na sua história, um processo de hierarquização e de dominação pelos seus representantes.

No cenário político educacional, desde a promulgação da atual Constituição Federal (BRASIL, 1988) e da aprovação da LDB/1996 (BRASIL, 1996), permeia a defesa de uma prática educativa que proporcione aos atores sociais, no âmbito do espaço escolar e na esfera social, vivenciar ações que demandem descentralização, participação e

autonomia nas decisões e nas avaliações em meio às políticas educacionais (FERREIRA; SCHLESENER, 2006). Para que isso aconteça, faz-se necessário que a educação seja reconhecida em todas as esferas sociais como um direito público, sendo ofertada com princípios de qualidade e oportunidades para todos. Nessa perspectiva,

[...] a assunção da educação como direito público subjetivo amplia a dimensão democrática de educação, sobretudo quando toda ela é declarada, exigida e protegida para todo o ensino fundamental e em todo o território nacional. Isto, sem dúvida, pode cooperar com a universalização como direito à educação fundamental e gratuita. O direito público subjetivo auxilia e traz um instrumento jurídico institucional capaz de transformar este direito num caminho real de efetivação de uma democracia educacional (CURY; HORTA; FÁVERO, 2005, p. 26).

O reconhecimento da educação como direito público e social oferece a oportunidade de romper com as práticas centralizadoras e excludentes, estabelecidas ao longo do tempo, viabilizando a vivência de um modelo de educação que valorize os partícipes com acesso a todos os conhecimentos, independente dos espaços geográficos em que estejam situados, e que, no âmbito da escola pública, as ações sejam voltadas para a emancipação e a oportunidade de participação e de discussão nas relações estabelecidas no “chão” da escola (CURY; HORTA; FÁVERO, 2005).

Para a vivência da gestão democrática no espaço escolar, é relevante que algumas ações sejam mediatizadas pelos agentes que estão inseridos no cotidiano da escola. Os gestores, os professores e os funcionários em geral têm o desafio de possibilitar práticas no cotidiano, para que os estudantes, os pais e a comunidade local estejam presentes, contribuindo e estabelecendo uma cultura de participação e mobilização de todos pela melhoria da educação pública (SILVA, 2015a). Cabe destacar que a mobilização mencionada não se refere à responsabilização pelo financiamento e pela ação voluntária no espaço escolar, mas nos processos de planejamento, adoção e avaliação dos projetos educativos desenvolvidos na escola, contemplando o conceito de gestão democrática, “desde as funções de formulação de políticas, objetivos e estratégias, até as medidas para a sua concretização, controle e avaliação” (TAVARES, 2003, p. 62).

A gestão da escola é uma dimensão que demanda conhecimento da realidade na qual está inserida, bem como, é uma atividade que necessita de conhecimentos sobre a identidade dos profissionais, as principais características dos pais e da comunidade local, e os desafios que estes vivenciam no dia a dia. Desse modo, para a organização escolar, é necessário que gestores, professores e profissionais que atuam no âmbito da escola pública sintam-se educadores e tenham conhecimento sobre a prática docente, assim como percebam sua função como um ato educativo, como destaca Barroso (1995, p. 10), ao afirmar que:

[...] numa organização como a escola, a gestão é uma dimensão do próprio acto educativo. Definir objectivos, seleccionar estratégias, planificar, organizar, coordenar, avaliar as actividades e os recursos, ao nível da sala de aula, ou ao nível da escola no seu conjunto, são tarefas com sentido pedagógico e educativo evidentes. Elas não podem, por isso, ser dissociadas do trabalho docente e subordinarem-se a critérios extrínsecos, meramente administrativos.

A gestão pedagógica, administrativa e financeira deve estar intrinsecamente articulada, para que a prática que ocorre na sala de aula, ou mesmo, os modos de organização dos próprios profissionais sejam coerentes, apresentando as características da escola e defendendo uma concepção de educação que possibilite a emancipação humana. Além desse aspecto, a ação pedagógica necessita ser um princípio de aprendizagem de práticas que contribuam com os sujeitos envolvidos, com a finalidade de levar essas aprendizagens para além do contexto da escola (BARROSO, 1995).

A concepção da gestão democrática é vista, portanto, como um mecanismo que propõe a efetiva participação de todos os segmentos no contexto escolar e que possibilita “criar oportunidades de educação cidadã, de trabalho e aprendizado coletivo, visando desenvolver uma efetiva participação no pensar e no fazer a educação e promover estratégias de ação humana coletiva na formulação e execução de políticas educacionais” (SANDER, 2005, p. 136).

Os estudos de Paro (2001, 2015) e Silva (2012, 2016) sobre a participação dos pais na escola apontam que a contribuição deste segmento no processo pedagógico possibilita que os estudantes sintam-se representados nas reuniões e nos processos de decisão coletiva desenvolvidos pela escola. As pesquisas citadas mostram que o desafio da participação dos pais configura-se, especialmente, pela fragmentação que existe no trabalho educativo (formal e informal), assim como a excessiva delimitação de papéis. O professor foi formado para planejar e ensinar, não cabendo aos pais o desenvolvimento dessas funções, no âmbito da escola. A crítica que se tece a essa ação corresponde ao fato de que as práticas educativas dizem respeito aos pais e aos profissionais da educação, uma vez que uma influencia na vivência da outra. Dessa forma, a presença dos pais na escola e nas decisões pedagógicas e administrativas é um fator importante para a contribuição de novos paradigmas, que devem romper com as práticas conservadoras de entender, de ver e de fazer a escola.

Na visão de Bordenave, o processo da participação é uma aprendizagem contínua, na qual o ponto de partida é a abertura para a qualidade dessa participação. Nas palavras do pesquisador,

A qualidade da participação se leva quando as pessoas aprendem a conhecer a realidade; a refletir; a superar contradições reais ou aparentes; a identificar premissas subjacentes; a antecipar consequências; a entender novos significados das palavras; a distinguir efeitos de causas, observações de inferências e fatos de julgamentos. A qualidade da participação aumenta também quando as pessoas aprendem a manejar conflitos; clarificar sentimentos e comportamentos; tolerar divergências; respeitar opiniões; adiar gratificações. A qualidade é incrementada quando as pessoas aprendem a organizar e coordenar encontros, assembleias e mutirões; a formar comissões de trabalho; pesquisar problemas; elaborar relatórios; usar meios e técnicas de comunicação (1983, p. 72-73).

Entre os princípios da escola pública de boa qualidade, está a participação de todos os segmentos nas decisões que interferem e repercutem na organização e na gestão das práticas educativas. Neste contexto faz-se necessário que os partícipes aprendam a participar, a dialogar e a inserir-se no processo de conflitos e de tensões, com a finalidade de intensificar a concepção de gestão democrática na escola pública.

Essas ações necessitam de incentivo e de mobilização da equipe gestora, para que todos possam estar cientes do seu papel social e da relevância da sua participação.

No cenário da escola pública, a existência da participação é uma ação complexa que requer organização, conhecimentos da realidade e espaços que demandem decisões, como o Conselho Escolar, a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP), como preconiza o artigo 14 da atual LDB/1996 (BRASIL, 1996). A construção de espaços de mobilização e de participação é inerente à ação humana, logo, é preciso que práticas sejam ensaiadas, trabalhadas, aprofundadas e vivenciadas, com a finalidade de instituir a cultura da participação no “chão” da escola.

AS DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA

As funções desempenhadas pela equipe de profissionais no cotidiano da escola são diversas, de modo que a realização destas por apenas uma pessoa – geralmente o diretor escolar – não possibilita um efetivo acompanhamento das dimensões pedagógica, administrativa e financeira. De acordo com Paro (2015), as dimensões da gestão escolar não divergem, mas se entrelaçam em seu desenvolvimento, ou seja, as funções do diretor escolar estão intrinsecamente envolvidas, configurando-se em atividades meio para realização da atividade fim.

A atuação da equipe gestora nas diferentes dimensões da gestão escolar é uma ação complexa, uma vez que, por meio do trabalho desenvolvido, diferentes práticas são realizadas, especialmente quando se trabalha em uma perspectiva democrática, que envolve os diferentes segmentos. Nessa perspectiva, é necessário efetivar a gestão democrática, favorecendo o compartilhamento nas decisões e nas atividades, visto que a concretização das tarefas apenas por um segmento escolar não se configura em um trabalho participativo e coerente com os dispositivos legais que normatizam a educação. Assim, cabe entender o modelo de gestão como “gestão democrática da escola pública, sim, mas desde que a comunidade popular que a frequenta, os agentes do processo educativo, mestres, gestores, alunos, aprendam a gerir a escola com responsabilidade técnica e compromisso público” (ARROYO, 2008, p. 46).

A primeira, e talvez a principal atuação da equipe gestora, é consolidar um espaço para a concretização de uma escola pública democrática, na qual todos compartilham as decisões e possibilitam a participação em diferentes formas e modelos. Uma equipe gestora que compartilha as atividades e decide coletivamente, corrobora na efetiva vivência das dimensões e contextos educacionais, os quais se configuram como mecanismos para a realização de uma escola democrática e inclusiva.

As dimensões da gestão escolar administrativa, pedagógica e financeira descentralizam-se e manifestam diversas experiências, por diferentes segmentos, os quais têm o papel de vivenciar a educação pautada nos princípios estabelecidos pela CF/1988 (BRASIL, 1988) e pela LDB/1996 (BRASIL, 1996). À equipe gestora, cabe contribuir nas atividades realizadas no cotidiano da escola, sendo necessária uma visão estratégica para o sucesso destas, e o seu aprimoramento, caso seja necessário. O envolvimento do colegiado escolar nas propostas educacionais contribui para a efetivação dos princípios defendidos nas normatizações que regem a educação brasileira (BASTOS, 2005).

Em relação às atividades administrativas, toda escola necessita de estratégias para o seu melhor funcionamento. Essas estratégias, por sua vez, se referem a todos os recursos humanos, materiais e financeiros que demandam para a organização das propostas planejadas coletivamente, uma vez que as ações desencadeadas pela equipe escolar são importantes para alcançar os objetivos traçados. O processo de organização da escola pública é permeado por relações complexas no âmbito da política educacional (BASTOS, 2005), das hierarquias do sistema e dos desafios postos no “chão” da própria escola, demandando reflexão e compromisso coletivo.

No que se refere aos aspectos pedagógicos, principal função no contexto escolar (BASTOS, 2005), as atividades são ainda mais complexas, uma vez que os processos educativos são importantes para a efetivação da aprendizagem dos estudantes. Assim, o PPP, a avaliação da aprendizagem institucional, o currículo, a relação professor-aluno/escola-comunidade, o planejamento e o processo de ensino e aprendizagem, enfim, todos os componentes pedagógicos da ação educativa são elementos para a vivência de uma escola pública que cumpre com sua função social. Percebe-se, nesse contexto, que as atividades pedagógicas configuram-se como o centro do trabalho escolar, portanto, cabe à equipe gestora atenção para a realização significativa dessa dimensão.

A dimensão financeira recebe a mesma relevância que as demais, no entanto, para muitos gestores, essa é a dimensão escolar que exige mais tempo, uma vez que é com a apropriação dos recursos financeiros que se estabelecem os meios para estruturar a escola. São reformas, compras de materiais pedagógicos e bens duráveis para organizar visivelmente o espaço escolar, na perspectiva de alcançar os objetivos educacionais. Essa centralização de pensamento sobre a gestão financeira faz com que, muitas vezes, o diretor escolar não se preocupe com as ações pedagógicas, dando maior ênfase no trabalho educativo para as questões financeiras (BASTOS, 2005).

A gestão financeira da escola pública deve, de acordo com os documentos oficiais dos programas federais, estaduais e municipais, ser gerida por um colegiado, que tem a responsabilidade de contribuir com a problemática da escola e perceber as prioridades para estabelecê-las no cotidiano. Paixão (2012), no entanto, expõe que, geralmente, os gestores centralizam as decisões para si, cabendo ao colegiado apenas aceitar o que foi estabelecido pela equipe gestora. A cultura da centralização dos recursos financeiros na escola pública acontece porque os responsáveis têm a convicção de que este assunto é sigiloso e complexo (PAIXÃO, 2012).

Em meio às dimensões administrativa, pedagógica e financeira, cabe à equipe gestora e ao Conselho Escolar administrar outras questões referentes ao pessoal, aos programas oriundos dos governos federal, estadual e municipal, bem como estar atentos às exigências políticas e sociais que a política educacional estabelece em suas diretrizes (CASTRO; CASTRO, 2015). Neste contexto, as dimensões da gestão escolar necessitam de atenção dos diretores, a fim de que estes possam conhecer a realidade da escola e contribuir com as complexidades de cada setor de modo proativo.

Aos diretores cabe a tarefa de estabelecer um diálogo entre os envolvidos nas atividades da escola, a fim de estabelecer vínculo e confiança entre os participantes. Assim, “a falta de diálogo representa uma dificuldade para a constituição de qualquer processo democrático. O diálogo é inerente aos espaços democráticos, e, da mesma

forma, estes disseminam as possibilidades de abertura ao diálogo” (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2008, p. 40).

É importante fazer a defesa da escola como espaço democrático, com enfoque na participação de todos os segmentos, com a finalidade de pensar acerca dos desafios enfrentados no espaço escolar, uma vez que é nesse local onde acontecem as práticas diárias de ensino e de aprendizagem. A valorização da escola como ponto de partida para o processo de vivências e de construções democráticas demonstra a importância desse lugar enquanto espaço formativo de saberes, de experiências e de inspirações, mesmo quando se sabe que “o cotidiano escolar é desafiador” (ESTEBAN, 2010, p. 45).

As dimensões da gestão escolar inter cruzam-se e formam um corpo complexo para o desenvolvimento das ações, contudo, por meio da concepção da gestão democrática de educação, é possível estabelecer um diálogo com as comunidades local e escolar e redimensionar os desafios com a vivência de um projeto participativo, que vise o coletivo e os processos formativos dos estudantes e dos diferentes segmentos que compõem a escola. A gestão pedagógica torna-se o centro das experiências, a gestão administrativa e financeira são eixos meios/articuladores para a concretização de uma escola pública que valorize os seus partícipes e cumpra com a sua função político-social.

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE: O QUE DIZ A LEGISLAÇÃO?

A gestão democrática da rede pública estadual de ensino do Estado do Rio Grande do Norte foi regularizada pela Lei Complementar n. 585, de 30 de dezembro de 2016 (RIO..., 2016), sancionada pelo governador Robson Farias. Na referida lei são expostos os mecanismos para a consolidação da gestão democrática na rede pública estadual, direcionando ações para serem vivenciadas por todas as escolas que compõem a rede, a fim de contribuir com o processo organizativo da educação pública estadual do Rio Grande do Norte. Os destaques atribuídos nas análises são referentes ao papel da equipe gestora, entendendo essa equipe como o diretor, o vice-diretor, o coordenador administrativo-financeiro e os coordenadores pedagógicos, como denominados na lei, no artigo 34, que estabelece:

A Direção da unidade escolar será desempenhada pela equipe gestora composta por Diretor, Vice-Diretor, Coordenador Pedagógico e Coordenador Administrativo-Financeiro, em consonância com as deliberações do Conselho Escolar, respeitadas as disposições legais.

Parágrafo único. O Diretor e o Vice-Diretor serão eleitos na forma desta Lei Complementar e serão nomeados pelo Governador do Estado (RIO..., 2016).

A equipe gestora na rede pública estadual do Rio Grande do Norte é composta pelos profissionais já citados no artigo 34 da Lei Complementar, sendo necessária a existência do Conselho Escolar no processo de decisão, uma vez que este mecanismo é composto por diversos segmentos, indo ao encontro dos preceitos apontados no artigo 14 da atual LDB/1996 (BRASIL, 1996). Outra questão a destacar é que o diretor e o vice-diretor das escolas estaduais devem ser eleitos pela comunidade local e escolar, por meio de eleição direta, e os demais componentes da equipe gestora são indicados

pelos eleitos. Em relação a esse aspecto, pode-se fazer uma observação, uma vez que, como o diretor e o vice-diretor são eleitos, os demais também poderiam, posto que se defende a participação de toda a comunidade nas decisões. É válido destacar que os coordenadores pedagógicos e o coordenador administrativo-financeiro não podem ter vínculo parental com os profissionais eleitos, segundo o parágrafo único do artigo 36 da referida lei.

Estudos de Paro (2001), Spósito (2005) e Schenechenberg (2009) sinalizam que o simples fato da existência de eleição direta para diretores não se configura como a democracia na escola ou a abertura para a gestão democrática. Os autores entendem a democracia como um mecanismo além da escolha dos gestores, o qual tem como instrumentos a participação, a autonomia e a descentralização no contexto escolar. Nessa perspectiva, percebe-se que é no cotidiano das práticas educativas que serão analisadas se a escola vivencia a gestão participativa no âmbito escolar. A eleição de diretores pode contribuir, ou não, para a existência de um espaço educativo inclusivo e democrático.

A escolha direta para diretores escolares é um mecanismo de participação que tem limitações na efetivação da gestão democrática, considerando o processo de decisão coletiva. A participação de todos os segmentos nas situações que demandam planejamento, orientação e avaliação configura-se como um elemento norteador que caracteriza uma gestão democrática no âmbito da escola pública, e sinaliza que apenas escolher um representante/candidato ao cargo de diretor escolar não contempla todas as possibilidades de desenvolvimento de uma escola com anseios democráticos.

Santos (2002) salienta que a melhoria da educação perpassa pelas ações conjuntas desenvolvidas entre os diferentes segmentos que frequentam a escola, “sobretudo o diretor, como líder do processo co-participativo” (SANTOS, 2002, p. 34). Nessa perspectiva, o papel dos líderes das escolas é relevante para o aprimoramento das práticas educativas. No artigo 35 da Lei Complementar estão descritas as funções para o diretor e o vice-diretor:

- I – cumprir e fazer cumprir os princípios da gestão democrática e as determinações desta Lei Complementar;
- II – assegurar o cumprimento das horas-aula e dos dias letivos estabelecidos;
- III – acompanhar, controlar e avaliar as atividades da unidade escolar, garantindo maior qualidade do ensino;
- IV – coordenar a elaboração do Projeto Político-Pedagógico, assegurando sua periódica atualização;
- V – coordenar a elaboração e a execução dos planos de aplicação dos recursos financeiros da unidade escolar;
- VI – exercer a função de Presidente da Caixa Escolar;
- VII – representar a unidade escolar no âmbito da SEEC, responsabilizando-se por seu funcionamento perante os órgãos públicos e privados, assinar documentos escolares, assumindo total responsabilidade sobre seu conteúdo;
- VIII – garantir e responsabilizar-se pelo funcionamento pleno da unidade escolar, de acordo com as condições básicas de funcionamento oferecidas pela SEEC;

- IX – apoiar as iniciativas e atividades programadas pela SEEC no cumprimento de suas finalidades;
 - X – coordenar o desenvolvimento das atividades administrativas, pedagógicas e financeiras, ouvindo o Conselho Escolar;
 - XI – promover a integração da unidade escolar com a comunidade, apoiando a realização de atividades cívicas, sociais, culturais e educacionais;
 - XII – informar aos pais, mães, conviventes ou não com seus filhos, e responsáveis sobre a frequência e rendimento dos estudantes, bem como sobre a execução do Projeto Pedagógico da unidade escolar;
 - XIII – notificar ao Conselho Tutelar, ao juiz competente da Comarca e ao representante do Ministério Público a relação dos estudantes que apresentem quantidade de faltas acima de 50% (cinquenta por cento) do percentual permitido por lei;
 - XIV – coordenar a matrícula e o processo de ensino-aprendizagem;
 - XV – convocar e presidir reuniões do corpo docente, discente, administrativo e pedagógico;
 - XVI – controlar a frequência dos servidores, informando-a ao órgão competente, quando necessário;
 - XVII – administrar a utilização dos recursos financeiros da unidade escolar, zelando por sua adequada aplicação e prestação de contas, em articulação com a Caixa Escolar;
 - XVIII – coordenar o processo de implantação em planilha, referente à inclusão e exclusão do pessoal em atividade na unidade escolar, atendendo aos prazos estabelecidos pela SEEC;
 - XIX – exercer as demais atribuições decorrentes da sua função, bem como as que lhe forem designadas pela SEEC.
- Parágrafo único. O Diretor deverá publicar, afixando no mural da respectiva unidade escolar, o balancete mensal dos recursos financeiros disponíveis e utilizados, bem como outras informações de interesse da comunidade (RIO..., 2016).

Como foi visto no artigo 35, são várias as atribuições do diretor escolar e do vice-diretor no âmbito da escola e no desenvolvimento/cumprimento das leis específicas estabelecidas pelos órgãos competentes e responsáveis pela educação. Os estudos de Farfus (2008), Santos (2002), Libâneo (2004), Hora (1994) e Silva (1996), sobre a gestão escolar e o papel da equipe gestora, refletem sobre a relevância das atribuições da referida equipe na melhoria da qualidade da educação, em virtude de que a liderança faz toda diferença no contexto das problemáticas educacionais.

É válido considerar, no entanto, que o diretor escolar precisa trabalhar coletivamente, com o propósito de alcançar os objetivos que são traçados para a sua função. As políticas educacionais, pautadas em uma perspectiva neoliberal, levam toda a responsabilidade da educação para o “chão” da escola, tendo o diretor como mediador do sucesso das práticas escolares. Assim, percebe-se que a multiplicidade de funções para a atuação do diretor escolar advém de um campo político que atribui uma carga complexa e dinâmica a um grupo de profissionais que, muitas vezes, não têm autonomia para solucionar os conflitos existentes.

Cabe destacar que “o diretor da escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (administra-

tivo, pedagógico, secretaria, serviço gerais, relacionamento com a comunidade, etc)” (LIBÂNEO, 2004, p. 217). A função de diretor designa para a existência de uma visão ampla das atribuições, tendo, em primeiro lugar, a participação dos diversos segmentos na escola, possibilitando uma efetiva descentralização do poder. Libâneo (2004, p. 219), acerca desta questão, apresenta uma lista das atribuições do gestor, destacando-se:

Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola, bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil;

Assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização;

Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e iniciativa do Conselho de Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural;

Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como faz o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução;

Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, pedagogos especialista e professores.

Os coordenadores pedagógicos igualmente formam a equipe gestora, e têm o papel de contribuir com o processo organizativo do ensino e da aprendizagem. De acordo com Araújo e Ribeiro (2017, p. 160), “as escolas brasileiras precisam de coordenadores convictos que devem ser fermentos pedagógicos em meio à população docente, assim como em permanente estado de formação”. De um modo geral, “as escolas necessitam, portanto, de coordenadores pedagógicos ousados, corajosos e sedentos por uma estrutura escolar renovada e criativa. Pode-se dizer, ainda, que a ideia de ser diferente, propalada por este corpo teórico, é algo contemporâneo” (ARAÚJO; RIBEIRO, 2017, p. 160).

Os artigos 38 e 39 da Lei n. 585/2016 retratam o papel do coordenador pedagógico nas escolas estaduais:

Art. 38. Considera-se habilitado para exercer a função de Coordenador Pedagógico o servidor público que atender aos seguintes critérios:

I – possuir diploma de graduação em nível superior em Pedagogia, independentemente da habilitação, curso normal superior ou licenciatura, de graduação plena, em áreas específicas, com pós-graduação em coordenação pedagógica ou supervisão educacional;

II – ser servidor efetivo do quadro do Magistério Público Estadual ou do quadro de pessoal efetivo da SEEC;

III – estar em exercício na respectiva unidade escolar;

IV – não ter sido condenado ou não estar sofrendo efeitos de condenação, por decisão judicial ou administrativa, com trânsito em julgado, nos 5 (cinco) anos anteriores à data de sua designação;

V – apresentar Plano de Trabalho em consonância com a Proposta Pedagógica da unidade escolar;

VI – ter disponibilidade de horário para fazer revezamento nos turnos de funcionamento da escola.

Parágrafo único. O Coordenador Pedagógico será designado pelo Diretor da respectiva unidade escolar.

Art. 39. Compete ao Coordenador Pedagógico:

I – coordenar as atividades relacionadas ao trabalho do professor, visando à promoção, à permanência e à aprendizagem do estudante;

II – acompanhar a vida escolar do estudante;

III – viabilizar a construção, implementação e avaliação do Projeto Político-Pedagógico, bem como garantir seu cumprimento;

IV – mediar a elaboração do planejamento e das atividades de apoio ao ensino;

V – compor a equipe pedagógica e articular as atividades de ensino e de aprendizagem em todos os turnos (RIO..., 2016).

A partir das indicações citadas, percebe-se o papel importante que os coordenadores pedagógicos desenvolvem nas escolas, com a finalidade de melhorar a qualidade do ensino e a organização do trabalho pedagógico. A função desempenhada por estes profissionais contribui para a concretização das metas educacionais de cada instituição, possibilitando “a transformação da organização pedagógica da arena escolar, isto é, a coordenação pedagógica deve descobrir um jeito novo de acompanhar a organização pedagógica da escola, sempre de modo dinâmico e atuante” (ARAÚJO; RIBEIRO, 2017, p. 160).

A atuação dos coordenadores pedagógicos na escola é relevante para o acompanhamento do processo pedagógico, das formações para os professores, da organização e dinâmica das atividades escolares, referenciando-os como os profissionais que se envolvem diretamente com o ensino e a aprendizagem, sendo os articuladores das questões pedagógicas, juntamente com os demais profissionais.

Outro profissional que compõe a equipe gestora nas escolas públicas estaduais do Rio Grande do Norte é o coordenador administrativo-financeiro. Os artigos 40 e 41 da Lei n. 585/2016 retratam o perfil e a função desenvolvidos por este profissional:

Art. 40. Considera-se habilitado para exercer a função de Coordenador Administrativo-Financeiro o servidor público que preencher os seguintes requisitos:

I – possuir diploma de graduação em nível superior, em áreas afins à respectiva função, curso normal superior ou licenciatura, de graduação plena, independente da habilitação;

II – ser servidor efetivo do quadro do Magistério Público Estadual ou do quadro de pessoal efetivo da SEEC;

III – estar em exercício na escola;

IV – não ter sido condenado ou não estar sofrendo efeitos de condenação, por decisão judicial ou administrativa, com trânsito em julgado, nos 5 (cinco) anos anteriores à data de sua designação;

V – ter disponibilidade de horário no turno diurno de funcionamento da unidade escolar.

Parágrafo único. O Coordenador Administrativo-Financeiro será designado pelo Diretor da respectiva unidade escolar.

Art. 41. Compete ao Coordenador Administrativo-Financeiro:

- I – coordenar as atividades relativas aos serviços gerais da unidade escolar;
- II – exercer a função de tesoureiro da Caixa Escolar;
- III – ter sob o seu controle direto e responsabilidade os bens patrimoniais da unidade escolar;
- IV – viabilizar a elaboração, implementação e avaliação do plano anual de aplicação dos recursos, bem como garantir seu cumprimento;
- V – gerenciar os recursos, elaborar as prestações de contas e apresentá-las ao Conselho Escolar, à comunidade escolar, ao Poder Público e a quem interessar possa (RIO..., 2016).

A organização financeira da escola é outro aspecto relevante, especialmente por se tratar de recursos públicos. Nessa lógica, a presença de profissionais que contribuam para o processo de prestação de contas na equipe gestora favorece o processo, descentralizando as atividades que anteriormente pertenciam unicamente ao diretor da escola. A prestação de contas configura-se como uma ação importante, mas demanda tempo e disponibilidade para os responsáveis por essa atividade. Silva (2015b, p. 89) destaca que os programas do governo federal incluem muitas burocracias nas prestações de contas, sendo necessária uma formação adequada dos diretores e toda a equipe gestora. Nas palavras do pesquisador,

Outra crítica, consistente e coerente, segundo os estudos realizados, é sobre a burocracia dos programas, especialmente nas prestações de contas ao FNDE, pois são diversos os detalhes para essa atividade, a qual necessita de pessoas habilitadas, uma vez que os gestores e a comunidade escolar não têm formação específica em contabilidade.

Dessa forma, compreende-se que são muitos os desafios vivenciados pela equipe gestora para mediar as práticas educativas no cenário da escola pública. As questões sinalizadas pela Lei Complementar n. 585/2016 (RIO..., 2016) são apenas indicações legais acerca do que a equipe gestora precisa desenvolver, mas, cabe mencionar que existem outras situações que também estão sob a responsabilidade da equipe e que não estão na normatização, entre elas citamos: os problemas de aprendizagens, a indisciplina escolar, os conflitos familiares, os conflitos entre os profissionais, a falta de profissionais, a estrutura escolar, as condições de trabalho, entre outros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As questões evidenciadas no texto são inquietações que necessitam de um maior aprofundamento para qualificar a discussão. Incluem levantamentos iniciais para futuros estudos, que podem sinalizar até que ponto a Lei Complementar n. 585/2016 da gestão democrática está sendo colocada em prática nas escolas públicas estaduais do Rio Grande do Norte. Por meio da literatura especializada, pode-se evidenciar que a referida lei está em consonância com os estudos e com as normatizações maiores, destacando-se a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e o atual Plano Nacional de Educação.

Como resultados, mediante a legislação sancionada pelo governador do Estado para a rede estadual de ensino, foi possível perceber que: a) a equipe gestora das escolas estaduais é composta pelo diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico e coordenador administrativo-financeiro; b) são muitas as atribuições para o desenvolvimento das atividades diárias, as quais apresentam desafios à dinâmica escolar; c) ainda não há uma democratização na escolha do coordenador pedagógico e do coordenador administrativo-financeiro, visto que estes são designados pelo diretor eleito; e, por fim, d) há contradições na Lei Complementar, quando esta sinaliza a gestão democrática como concepção de gestão escolar, mas não democratiza todos os processos de escolha para a comunidade escolar.

As complexidades da função do diretor escolar e de toda a equipe que compõe a escola são inúmeras, e estas precisam ser evidenciadas, com a finalidade de problematizar a complexidade da educação e dos desafios que emergem no “chão” da escola, visto que impedem, na maioria das vezes, a efetivação de um trabalho democrático, inclusivo e dialético, tendo, como referência, a comunidade na qual a escola está inserida.

Cabe salientar, ainda, a dimensão da política educacional, que causa direta repercussão na organização das escolas públicas e nos itinerários que estas trilham, devido às exigências estabelecidas ora pelo Ministério da Educação, ora pelos gestores das redes e sistemas de ensino. Desse modo, salienta-se, mais uma vez, a complexidade da educação e a sua inserção no campo político, o qual interfere nas dimensões da gestão escolar.

De modo geral, é necessário organizar os mecanismos da gestão democrática, para que a cultura da participação possa ser vivenciada na escola, favorecendo instrumentos para a melhoria dos processos educativos. Salienta-se, ainda, que a cultura da participação é um caminho difícil, mas não impossível. É um ato de resistência e de luta por melhores condições de oferta da educação pública. Desta forma, cabe ratificar a defesa da escola pública como patrimônio do povo, garantida pela CF/1988 como direito de todos, em uma perspectiva inclusiva, democrática e referenciada socialmente. Esses princípios devem ser discutidos e protegidos cotidianamente pelos defensores da escola pública, pois os tempos atuais estão difíceis para este espaço de formação social, política, cultural e humana. Eis, portanto, o desafio!

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Edgleuma. Gestão democrática na escola pública. In: GOMES, Alfredo Macedo (org.). *Políticas públicas e gestão da educação*. Campinas, SP: Mercado das Letras, 2011.
- ARAÚJO, Osmar Hélio Alves; RIBEIRO, Luís Távora Furtado. Ser ou não ser um coordenador pedagógico diferente? Eis a questão. *Dialogia*, São Paulo, n. 27, p. 157-166, set./dez. 2017.
- ARROYO, Miguel Gonzales. Gestão democrática: recuperar a sua radicalidade política? In: CORREA, Bianca Cristina; GARCIA, Teise Oliveira. *Políticas educacionais e organização do trabalho escolar*. São Paulo: Xamã, 2008.
- BARROSO, João. *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*. Lisboa, Portugal: Instituto de Inovação Educacional, 1995.
- BASTOS, João Baptista. Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: BASTOS, João Baptista (org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A; SEPE, 2005.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. *O que é participação*. São Paulo: Brasiliense, 1983.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

BRASIL. Biblioteca Digital da câmara dos deputados. *Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996*. Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional. 1996. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-publicacaooriginal-1-pl.html>.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Lei nº 13.005, de 25 junho de 2014: Plano Nacional de Educação*. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm.

CASTRO, Aline Tamires Kroetz Ayres; CASTRO, Éderson Ayres Castro. Redes sociais como ferramenta a favor de uma gestão escolar democrática. *Revista Contexto & Educação*, v. 30, n. 95, p. 59-92, jan./jun. 2015. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/contextoeducacao/article/view/4119>. Acesso em: 20 dez. 2021.

CURY, Carlos Roberto Jamil; HORTA, José Silvério Baía; FÁVERO, Osmar. A relação Educação-Sociedade-Estado pela mediação jurídico-constitucional. In: FÁVERO, Osmar (org.). *A educação nas constituintes brasileiras 1823-1988*. Campinas, SP: Autores Associados, 2005.

ESTEBAN, Maria Teresa. Diferença, aprendizagem e avaliação: perspectiva pós-colonial e escolarização. In: ESTEBAN, M.; AFONSO, A. J. (org.). *Olhares e interfaces: reflexões críticas sobre a avaliação*. São Paulo: Cortez, 2010.

FARFUS, Daniele. *Gestão escolar: teoria e prática na sociedade globalizada*. Curitiba: Ibpex, 2008.

FERREIRA, Nauya Syria Carapeto; SCHLESENER, Anita Helena. A formação da consciência crítica e a gestão democrática da educação. *Revista Contexto & Educação*, v. 21, n. 75, p. 155-172, ago./dez. 2006. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/contextoeducacao/article/view/1115>. Acesso em: 20 dez. 2021.

HORA, Dinair Leal da. *Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva*. Campinas, SP: Papirus, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

MEDEIROS, Arilene; OLIVEIRA, Francisca de Fátima. Conselho Escolar: mecanismo de democratização ou burocratização? *Educação Unisinos*, v. 12, n. 1, p. 35-41, jan./abr. 2008. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/educacao/article/view/5294>.

PAIXÃO, Gleice Aline Miranda da. *Escola democrática: a participação dos alunos na gestão financeira da escola*. 2012. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2012.

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

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

RIO GRANDE DO NORTE. Lei Complementar n. 585, de 30 de dezembro de 2016. Dispõe sobre a gestão democrática e participativa da rede pública estadual de ensino do Rio Grande do Norte e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte*, Documento: 559551. Publicado em: 31/12/2016. Edição Diária: 13836. Natal/RN, 2016. Disponível em: http://www.diariooficial.rn.gov.br/dei/dorn3/docview.aspx?id_jor=00000001&data=20161231&id_doc=559551#:~:text=LEI%20COMPLEMENTAR%20N%C2%BA%20585%2C%20DE,Norte%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs.

SANDER, Benno. *Políticas públicas e gestão democrática da educação*. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. *O gestor educacional de uma escola em mudança*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

SCHNECKENENBERG, Marisa. Democratização da gestão e atuação do diretor de escola municipal. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 25, n. 1, p. 115-137, jan./abr. 2009.

SILVA, Alex Vieira da. *A participação dos pais na gestão escolar*. 2015. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2015.

SILVA, Givanildo da. A contribuição dos pais e da comunidade local na gestão da escola pública. In: SANTOS, Inalda Maria dos (org.). *Planejamento e política educacional no Brasil: diferentes contextos e perspectivas*. Maceió: EDUFAL, 2015a.

SILVA, Givanildo da. A cultura da participação da comunidade local na gestão escolar em Maceió-Alagoas. *Revista Pesquisa em Foco*, São Luís, v. 21, n. 1, p. 147-165, 2016.

SILVA, Givanildo da. *Gestão Participativa: um olhar sobre uma escola de rede pública no município de Messias*. 2012. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2012.

SILVA, Givanildo da. *O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) como mecanismo de descentralização financeira, participação e autonomia na gestão escolar*. 2015. 136 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2015b.

SILVA, Givanildo da. Um estudo de caso sobre a gestão escolar na rede pública municipal de Maceió-AL. *Jornal de Políticas Educacionais*, Curitiba, n. 11, p. 1-23, set. 2017.

SILVA, Jair Militão. *A autonomia da escola pública: a re-humanização da escola*. Campinas-SP: Papirus, 1996.

SPÓSITO, Marília Pontes. Educação, gestão democrática e participação popular. *In:*

BASTOS, João Baptista (org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A; SEPE, 2005.

TAVARES, M. G. M. *Educação brasileira e negociação política: o processo constituinte de 1987 e a gestão democrática*. Maceió: EDUFAL, 2003.

Todo conteúdo da Revista Contexto & Educação
está sob Licença Creative Commons CC – By 4.0.