

□ Rafaela de Oliveira Souza [\[1\]](#)

RESUMO

Este artigo tem por objetivo discutir a organização escolar indicada pela LDB, analisando também a escola em sua função social que vai além do repasse do conhecimento, com possibilidades e limites para transformar a sociedade. São apresentados alguns elementos básicos para o conhecimento da organização escolar e para a atuação dos professores e do pessoal técnico-administrativo. Essa organização pode ser diferenciada se trabalhada de acordo com a LDB. E para discutir tais questões fez-se necessário apresentar, ainda que brevemente o papel que a escola desempenha hoje na sociedade.

Palavras-chave: Gestão democrática. Organização escolar. Instituição. Educação.

INTRODUÇÃO

A educação é um bem social indispensável a todo cidadão que deseja progredir. Esse bem implica em uma formação para o exercício consciente da cidadania na sociedade e esta espera que a escola faça a diferença na vida dos alunos.

Para que a escola faça sua função de garantir a entrada do educando e o acesso ao conhecimento, promovendo o desenvolvimento de seus alunos, é necessário que todos estejam engajados num mesmo propósito, ou seja, envolvidos de forma responsável, com o processo de ensino-aprendizagem e as questões que interferem no sucesso do educando, e que se faça valer o direito constitucional de acesso e permanência do aluno na escola pública gratuita e de qualidade a todos que nela desejam ingressar.

A busca pela qualidade tem sido o “motor” dos discursos políticos sobre as ações na educação. A definição de qualidade da educação é uma tarefa complexa porque envolve contextos, atores e situações diversificadas. Resumindo, é um grande desafio para o gestor.

Sabe-se que grande parte das escolas ainda não tem um gestor que atue dentro dos princípios da gestão democrática, embora haja avanços. Muito ainda há para se fazer, no contexto escolar, para que todas as ações a serem implementadas na escola tenha participação efetiva de representantes de todos os segmentos. Mesmo tendo ocorrido avanços, muitas escolas ainda apresentam um caráter autoritário. Na sociedade em que vivemos não cabe mais uma escola com uma gestão centralizada, onde o gestor se julga dono dos recursos, dono do saber e dono das decisões. O gestor contemporâneo deve ter um relacionamento interpessoal, que se disponha a ouvir, quando vê que se pode melhorar mesmo havendo erros, quando aceita críticas sem agredir ou ofender ninguém.

A LDB, Lei n° 9394/96 [\[2\]](#), no artigo 14 trata dos princípios da gestão democrática e no inciso II defende a – “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Os conselhos escolares, implantados dentro dos princípios da gestão

O SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA

Escrito por RAFAELA DE OLIVEIRA SOUZA
Seg, 22 de Outubro de 2012 00:00

democrática auxiliam o gestor a resolver os problemas da escola e da comunidade em que a escola está inserida. A gestão democrática é de suma importância nas escolas, pois contribui para garantir a participação de todos nas decisões e nos Projetos Pedagógicos a serem implantados na escola. Assim ela é antes de tudo, uma abertura ao diálogo e a busca de caminhos mais coerentes com a democratização da escola brasileira. Neste sentido, o trabalho pedagógico deve ser pautado nos princípios democráticos de igualdade, do respeito da não discriminação, da ética, do desenvolvimento de atividades que promovam a auto-estima do educando. Portanto, o objetivo deste artigo é discutir a organização escolar indicada pela LDB.

A GESTÃO COMO ORGANIZADORA DA EDUCAÇÃO E DA ESCOLA

As instituições escolares têm objetivos, planos e projetos e, para atingi-los é necessária uma ação coordenada, mediante processos e normas, para que o sistema funcione. Podem-se criticar as formas pelas quais são tomadas decisões nos órgãos de gestão, o processo de elaboração das leis, mas não se pode criticar o fato de tomar decisões porque em algum momento as Secretarias de Educação precisam fazer o sistema funcionar.

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade. Portanto, o modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou transformação social. Segundo Libâneo [\[3\]](#), no processo de organização e gestão existem duas concepções bastante diferenciadas em relação às finalidades sociais e políticas da educação: a concepção científico-racional e a concepção sociocrítica. Na concepção científico-racional existe uma visão mais burocrática e

O SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA

Escrito por RAFAELA DE OLIVEIRA SOUZA
Seg, 22 de Outubro de 2012 00:00

tecnicista da escola que Libâneo

[4]

entende da seguinte maneira:

A escola é tomada como uma realidade objetiva e neutra, que deve funcionar racionalmente, e por isso pode ser planejada, organizada e controlada de modo a alcançar melhores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam nesse modelo dão forte peso à estrutura organizacional, à definição rigorosa de cargos e funções, à hierarquia de funções, às normas e regulamentos, à direção centralizada e ao planejamento com pouca participação das pessoas.

O modelo de organização escolar citado acima é o mais comum encontrado na nossa realidade educacional brasileira. Mas a concepção sóciocrítica é bem diferente da concepção científico-racional, nela toda organização escolar age como um só corpo, considerando ações, intenções e sugestões de todo o grupo. Libâneo [5] também explica que:

A organização escolar não é uma coisa objetiva, um espaço neutro a ser observado, mas algo construído pela comunidade educativa, envolvendo os professores, os alunos, os pais. Vigoram formas democráticas de gestão e de tomada de decisão. Ou seja, tanto a gestão como o processo de tomada de decisões se dão coletivamente, possibilitando aos membros do grupo a discussão pública de projetos e ações e o exercício de práticas colaborativas.

Esta sim parece ser uma gestão e organização escolar de forma consciente, onde todos

O SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA

Escrito por RAFAELA DE OLIVEIRA SOUZA
Seg, 22 de Outubro de 2012 00:00

podem fazer parte e tomarem decisões coletivas em busca de objetivos comuns assumidos por todos.

Organização, administração e gestão são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados muito parecidos. Podemos observar que o termo Gestão Democrática do Ensino Público é encontrado na LDB ao determinar que “um dos princípios que deve reger o ensino é a gestão democrática” [6]. E o artigo 14 define que os sistemas de ensino devem estabelecer “normas” para o desenvolvimento da gestão democrática, e que essas por sua vez precisam estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema.

A participação na gestão da escola implica em tomar parte no processo educacional. O Conselho Escolar é um espaço onde se promove a gestão democrática. A criação, reativação ou consolidação do Conselho Escolar compete ao diretor da unidade ou a qualquer outro representante da comunidade. Seja ele morador do bairro ou profissional de ensino, o seu compromisso com a gestão democrática se dá numa prática que vise a participação de tantas pessoas quanto puder envolver na construção de uma escola para todos, propondo a eleição dos diversos segmentos pelo voto direto e garantindo a mobilização para o aprofundamento do debate educacional.

Para se construir um Conselho de Escola é preciso que haja representação dos alunos, dos pais ou responsáveis pelos alunos, dos professores e demais funcionários, da direção escolar e da comunidade local. Reunido, este órgão tem grande poder de decisão. Porém, fora dele, ninguém tem autoridade ou privilégios especiais, só porque dele participa.

Navarro [7] diz que:

[...] os Conselhos Escolares são órgãos colegiados que representam as comunidades escolar e local, atuando em sintonia com a administração da escola e definindo caminhos para tomar decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas condizentes com as necessidades e potencialidades da escola.

O SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA

Escrito por RAFAELA DE OLIVEIRA SOUZA
Seg, 22 de Outubro de 2012 00:00

Assim a função do conselho escolar é fundamentalmente político-pedagógica. É política, na medida em que proporciona mudanças na prática educativa escolar, e pedagógica quando define estratégias para que essas transformações aconteçam. A concepção democrática participativa está ligada à participação ativa da direção e dos membros do Conselho de Escola. A direção precisa ser atuante e o conselho tem de fazer valer suas atribuições. Por tanto, faz-se necessário adotar alternativas criativas que contribuam para a mudança de atitude dos grupos sociais na busca pela escola democrática.

É preciso refletir sobre a participação da comunidade dentro da escola pública, nos conselhos escolares, no projeto pedagógico. E apesar das dificuldades enfrentadas, o Conselho de Escola constitui um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão escolar. Sendo assim, é preciso fortalecê-lo como uma instância de participação, buscando meios para que professores, coordenadores, funcionários, pais de estudantes e a comunidade local participem ativamente, efetivando um processo de gestão inovador que torne possível a construção de uma nova cultura escolar. --

O SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

O exercício de prática de gestão democrática e participativa a serviço de uma organização da escola que melhor atenda à aprendizagem dos alunos requer determinadas ações bem como conhecimento, habilidades e procedimentos práticos.

As questões de organização e gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações, procedimentos e condições concretas que garantam o bom funcionamento da escola e da sala de aula, tendo em vista a aprendizagem e o desenvolvimento do aluno. Por isso a organização escolar necessária é aquela que oferece os meios mais seguros e eficazes para atender aos objetivos e funções da escola.

O SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA

Escrito por RAFAELA DE OLIVEIRA SOUZA
Seg, 22 de Outubro de 2012 00:00

Toda instituição escolar possui finalidades e determina papéis e responsabilidades entre seus segmentos. Para garantir a gestão democrática, faz-se necessário organizar uma estrutura de ordem interna, no sentido de definir e dispor de funções que assegurem o funcionamento da escola. Essa estrutura é, geralmente, representada graficamente por um organograma.

Segundo Libâneo [8], o organograma mostra as inter-relações entre os vários setores e funções de uma organização ou serviço. Evidentemente, a forma do organograma reflete a concepção de organização e gestão. A estrutura organizacional de escolas se diferencia conforme a legislação dos Estados e Municípios e conforme as concepções de organização e gestão adotadas, mas pode-se apresentar a estrutura básica das funções que expressam a organização do trabalho em uma escola. O organograma abaixo é representado graficamente segundo Libâneo [9] -----.

ORGANOGRAMA BÁSICO DA ESCOLA



Não adianta elaborar um organograma e permitir que nossas escolas continuem desenvolvendo suas atividades sem apresentar à comunidade sua proposta de trabalho. E também não se pode aceitar que o projeto político pedagógico seja pensado e elaborado apenas por diretores, pedagogos ou simplesmente encaminhado pelos sistemas de ensino, sem considerar o coletivo, as especificidades, as realidades das comunidades escolares, e as expectativas que estas têm em relação à qualidade da educação que será oferecida ao aluno.

O SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA

Escrito por RAFAELA DE OLIVEIRA SOUZA
Seg, 22 de Outubro de 2012 00:00

O objetivo do organograma básico é definir formas de permanência de alunos na escola, sugerir ações, estimular a efetiva participação da escola nas decisões, assegurar a autonomia escolar, fortalecendo, assim, a administração participativa, para que juntos, escola e comunidade construam uma unidade educacional de qualidade, transparente em suas ações, solidária e, acima de tudo, democrática.

A LDB é clara quando destaca que: “Os docentes incumbir-se-ão de: participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino” [\[10\]](#) , porém para construção de uma proposta pedagógica, que ao ser executada seja capaz de oferecer às classes populares uma educação verdadeiramente de qualidade é preciso muito mais do que uma legislação que obrigue a participação de educadores neste processo. É preciso de verdade que cada um se envolva e se conscientize que não é mais possível permitir que esta organização continue oferecendo uma educação que não esteja sistematizada em uma proposta pedagógica elaborada a partir do coletivo da unidade de ensino, envolvendo toda a comunidade escolar. E cabe ressaltar que quando falo em participação, não se refere apenas à presença desses segmentos em reuniões de pais, plantões pedagógicos, conselhos de classe, conselho de escola e outras, mais sim, de participação na tomada de decisões. De acordo com Esteban [\[11\]](#)

:

Pensar e fazer uma escola pública de qualidade para as classes populares tem sido um grande desafio para os educadores comprometidos com a construção de uma sociedade verdadeiramente democrática. Em períodos de transformações tão profundas como o que estamos vivendo, este desafio parece tornar-se ainda mais complexo, pois a incerteza acompanha cada passo.

É preciso compreender que a gestão não se resume em ações de ordem administrativa no interior da escola. A mesma está diretamente ligada a outras instâncias, configurando assim uma hierarquia de poderes.

O SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA

Escrito por RAFAELA DE OLIVEIRA SOUZA
Seg, 22 de Outubro de 2012 00:00

O aluno está presente no processo democrático, participando nas decisões, e isto requer aprendizagem, o que representa um dos desafios enfrentados pela escola, que percebendo a sua mudança de papel, não pode mais considerar a aprendizagem de conteúdos o único objetivo a ser alcançado. O espaço da sala de aula sofre mudanças para que o aluno adquira habilidades de participação. Diante disso, Paro [\[12\]](#) diz que:

Se a educação realmente se efetivou, o aluno sai do processo diferente de como ele era quando ali entrou. Essa diferença, que não é simples acréscimo, já que supõe uma real transformação na personalidade viva do educando, é que se constitui no efetivo produto do processo pedagógico escolar.

O professor é, portanto, um dos agentes propiciadores da gestão democrática, pois é com ele, em sala de aula, que as oportunidades para o diálogo e as reflexões acontecem. Compreende-se que o processo de organização da escola democrática articula autonomia colegiada e participativa de todos os seus segmentos, e, assim, os alunos, professores e pais estão envolvidos da mesma maneira quanto o diretor da escola.

Uma escola com atuação diferenciada, mesmo diante das grandes dificuldades, está no trabalho integrado da comunidade: funcionários dedicados, alunos engajados e comunidade envolvida. Esses são fatores fundamentais para que seja desenvolvida uma gestão verdadeiramente atuante e democrática. Esta é a escola sonhada e esperada por todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se neste artigo, discutir a organização escolar indicada pela LDB abordando o compromisso da gestão democrática na garantia de acesso e permanência do aluno na escola, destacando a educação como um bem social indispensável à sociedade e a necessidade de uma oferta justa desse bem, e com qualidade capaz de transpor as desigualdades e formar cidadãos mais conscientes e comprometidos com a transformação da sociedade. Percebe-se que para promover um ambiente democrático, é preciso romper com uma série de práticas caracterizadas pela hierarquia de poderes do sistema de ensino.

É dever do gestor garantir o acesso e a permanência do aluno na escola, cumprindo a legislação e incentivando práticas educativas mais democráticas, além de favorecer a elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico da Escola e apoiar o Conselho de Escola, pois são estratégias que facilitam a gestão democrática. Todavia, é preciso que a participação dos envolvidos aconteça de fato e não apenas para mascarar a realidade, pois assim, estará criado um falso contexto da instituição.

É relevante enfatizar, que apesar das dificuldades enfrentadas, o Conselho de Escola constitui um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão escolar. É preciso fortalecê-lo como uma instância de participação buscando meios para que professores, coordenadores, funcionários, pais de estudantes e a comunidade local participem ativamente, efetivando um processo de gestão inovador que torne possível a construção de uma nova cultura escolar.

A escola é um local privilegiado de encontro com o diferente. Neste sentido, o trabalho pedagógico deve ser pautado nos princípios democráticos da igualdade, do respeito, da não discriminação, da ética, do desenvolvimento de atividades que promovam a auto-estima do educando. E é importante destacar também que a dinâmica da sociedade moderna trará constantemente novos desafios à ação educativa e ao trabalho do gestor, exigindo novas competências, novos saberes e novas atitudes à função desse profissional que precisa estar em permanente formação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996 _ 5º Ed. Brasília: Câmara dos Deputados, 2010.

COSTA, Jorge Adelino. TRIGO, João Ribeiro. "Liderança nas organizações educativas: a direção por valores". **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 16 n. 61 Rio de Janeiro out./dez. 2008. Disponível em www.scielo.com

ESTEBAN, M.T. **O que sabe quem erra?** 4.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

FREITAS, Maria Nivalda de Carvalho. "Organização escolar e socialização profissional de professores iniciantes". **Caderno de Pesquisa**, n115 São Paulo março 2002. Disponível em www.scielo.com

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5° Ed. Revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

MICHELS, Maria Helena. "Gestão, formação docente e inclusão: eixos da reforma educacional brasileira que atribuem contornos à organização escolar". **Revista Brasileira de Educação**, v 11. n 33 Rio de Janeiro set./dez. 2006. Disponível em www.scielo.com

NAVARRO, Ignez Pinto et. al **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares:** Conselho Escolar e aprendizagem na escola.
Brasília: MEC, SEB, 2004.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 9. Ed. São Paulo: Cortez, 1996, p.144.

[1] Aluna do curso de pós-graduação em Gestão e Organização Escolar da Faculdade Genecista de Vila Velha.

[2] Atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

³ LIBÂNEO, 2004, p.120.

[4] Idem, p. 120

⁵ LIBÂNEO, 2004, p.120.

[6] LDB, art.3º inc.VII

[7] NAVARRO, 2004, p.15.

[8] LIBÂNEO, 2004, p.127.

[9] Idem, p.127.

O SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA

Escrito por RAFAELA DE OLIVEIRA SOUZA
Seg, 22 de Outubro de 2012 00:00

[10] LDB, art.13 inc. I

[11] ESTEBAN, 2006, p.15.

[12] PARO, 1996, p.144.