

Formação de gestores escolares para a educação básica:

avanços, retrocessos e desafios
frente aos 20 anos de normatização
da gestão democrática na LDBEN

NEUSA CHAVES BATISTA
MARIA LUIZA RODRIGUES FLORES
ORGANIZADORAS

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA
PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO INTERDISCIPLINAR DE NOVAS TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

Conselho Editorial Evangaf

Daniela de Freitas Ledur (UFRGS)

Mauro Meirelles (UNILASALLE)

Paulo Fávio Ledur (PUCRS)

Ribas Vidal (UFRGS)

Valdir Pedde (FEEVALE)

Véra Lucia Maciel Barroso (FAPA)

**Formação de gestores escolares
para a educação básica:
avanços, retrocessos e desafios
frente aos 20 anos de normatização
da gestão democrática na LDBEN**

**Neusa Chaves Batista
Maria Luiza Rodrigues Flores
Organizadoras**



**Porto Alegre
2016**



**escola de gestores
da educação básica**

© dos autores

1ª edição: 2016

Projeto gráfico: Jadeditora Editoração Gráfica

Editoração e Capa: Rafael Marczal de Lima

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F723 Formação de gestores escolares para a educação básica : avanços, retrocessos e desafios frente aos 20 anos de normatização da gestão democrática na LDBEN / organizadoras Neusa Chaves Batista, Maria Luiza Rodrigues Flores. – Porto Alegre : Evangraf : Escola de Gestores da Educação Básica, 2016.

356 p. : il. ; 25 cm.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-7727-944-9

1. Escolas públicas - Organização e administração - Rio Grande do Sul. 2. Gestão escolar. 3. Educação básica. 4. Gestores - Formação. 5. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. 6. Educação e Estado. I. Batista, Neusa Chaves. II. Flores, Maria Luiza Rodrigues.

CDU 371.1(816.5)

CDD 371.20098165

(Bibliotecária responsável: Sabrina Leal Araujo – CRB 10/1507)



A ESCOLA DE GESTORES – O DIREITO À EDUCAÇÃO E À GESTÃO DEMOCRÁTICA, DELINEAMENTO REFLEXIVO E TRAJETÓRIA EM CONSTANTE CONSTRUÇÃO

***Monique Robain Montano
Eduardo Silva da Silva Gimenez
Milton Ademar Vieira Fagundes***

Cada vez mais a política educacional tem assumido um caráter central na agenda da sociedade contemporânea, seja como educação formal ou não formal¹. Mas, é no campo da educação formal que a Escola, enquanto espaço de ensino/aprendizagens e de construção do conhecimento, vai se constituir em espaço de participação e decisões coletivas. É no ambiente da Escola que a educação, enquanto direito social, assume papel protagonista, pois é através dela que a cidadania, a qualificação para o mundo do trabalho e o direito ao conhecimento acontecerão.

Antes, porém, de abordarmos eixos comuns aos projetos de intervenção, faz-se necessário tecer algumas considerações sobre democracia e o preceito constitucional da gestão democrática, na Constituição Federal de 88, desde sua inserção no texto da Lei às mudanças do contexto colocado para a educação atualmente.

Conforme Silva e Peroni (2013), na década de 80, o país ajustava-se a um contexto pós-ditadura civil-militar e a um período de redemocratização da sociedade brasileira onde os segmentos se manifestaram. Neste, a democracia e a gestão democrática assumem um caráter de centralidade, nas reivindicações da participação popular, para a Escola brasileira, enquanto espaço de decisões coletivas.

Após 21 anos de Regime Militar no Brasil, em 1987, foi instalada a Assembleia Nacional Constituinte, a partir das eleições

¹ Esta, de acordo com Gadotti, uma educação popular, comunitária ou social.

de novembro de 1986. [...] A mobilização dos vários segmentos da população em prol de uma maior participação política culminou, inicialmente, no direito às Emendas Populares. [...] diferentes entidades se mobilizaram e saíram às ruas para recolher assinaturas e encaminhar as emendas populares, as quais, por sua vez, versavam sobre temas variados.

[...]

No que tange ao campo da educação, o Fórum Nacional de Entidades em Defesa do Ensino Público exerceu um especial papel nas mediações da participação da sociedade civil na Constituição Federal. o processo de constituição do Fórum ocorreu no interior das Conferências Brasileiras de Educação, as quais agregaram profissionais da educação de diferentes regiões do país, sendo, pois, uma das grandes bandeiras de luta a democratização da educação. (SILVA E PERONI, 2013, p. 246)

Assim, disputas ideológicas e diferentes interesses no interior da sociedade se fizeram presentes no texto da Constituição Federal de 1988. Entre avanços e retrocessos para as políticas sociais, reivindicações da participação popular foram contempladas no conteúdo da Carta Magna. Na educação, a obrigatoriedade, gratuidade e qualidade para o ensino público; a valorização dos profissionais; a progressiva universalização e o dever da União, Estados e Municípios na destinação de percentuais de recursos públicos à educação, entre outros. Igualmente significativo – apesar de garantido apenas para a escola pública – foi assegurada a participação da comunidade escolar na gestão da escola, expresso no artigo 206, o qual destacamos: “O ensino será ministrado nos seguintes princípios: [...]; VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, permanecendo a complementação do disposto, à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN –, Lei nº 9.394/96, que, ao dizer sobre a gestão democrática, a manteve enquanto princípio para a democratização das relações, mas omitiu-se com relação ao insumos necessários a sua efetivação, assim dispendo:

Art. 3 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VII – gestão democrática do ensino público,



na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino.
[...]

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

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

[...]

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Portanto, podemos considerar que o processo de implementação da gestão democrática do ensino deu-se como resultante do processo de democratização do país e “dos reclames populares” (VIEIRA, 2009) e em particular da educação pública, nos anos 1980, com as condições possíveis. No entanto, conforme afirmam Silva e Peroni (2013), na década seguinte, ocorreram alterações para a democracia a partir das estratégias do capital (neoliberalismo e terceira via) no papel do Estado:

Os anos posteriores à Constituição Federal foram marcados pela redefinição no papel do Estado e das fronteiras entre o público e o privado, com consequências para a democracia enquanto coletivização das decisões (VIEIRA, 1998) e direitos sociais materializados em políticas. o conceito de democracia teve grandes modificações, principalmente com a hegemonia do neoliberalismo e da terceira via². (SILVA E PERONI, 2013, p. 251)

Em Peroni (2006), progredimos também no entendimento do contexto neoliberal, que, perante a crise da taxa de lucro e acumulação, propõe a reestruturação produtiva do trabalho e a reforma do Estado, diminuindo a

² A Terceira Via, aqui entendida como a atual social-democracia, é “uma Terceira Via no sentido de que é uma tentativa de transcender tanto a social-democracia do velho estilo quanto o Neoliberalismo” (GIDDENS, 2001, p. 36).



atuação do mesmo para superação da crise, que no diagnóstico neoliberal está no Estado porque gastou mal atendendo às demandas da população.

Nos anos 1990, ocorre a mudança dessa centralidade, passando a ênfase para a qualidade, entendida como produtividade. O eixo vem a ser a busca de maior eficiência e eficácia, via controle de qualidade, descentralização de responsabilidades, terceirização de serviços e autonomia da escola. (PERONI, 2006, p.150)

É a partir deste diagnóstico do neoliberalismo que, na década de 1990, foi criado no Brasil o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), apresentado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado³ (MARE). A principal característica do PDRAE era buscar racionalizar recursos diminuindo o seu papel no que se refere às políticas sociais, em especial as educacionais. Portanto, o Estado procura adequar a democracia à atual fase do capitalismo. Com a crítica à democracia, o Neoliberalismo, “argumentando que ela é responsável pela disputa por recursos públicos” (PERONI, 2008), procura diminuir o papel das instituições públicas, esvaziando-as. É o estado repassando para a sociedade suas responsabilidades, conforme Peroni: “[...] o Estado passa de executor a apenas avaliador e indutor da qualidade por meio da avaliação. A gestão democrática passa a dar lugar à gestão empresarial, pois o mercado é considerado parâmetro de qualidade.” (PERONI, 2008, p.124).

Segundo a mesma autora, estas modificações têm implicações para a área da educação, pois a política educacional inclui-se na redefinição do papel do Estado que, para além da reforma do aparelho estatal, entende a democracia como prejudicial e que, portanto, deve ser extinta.

O neoliberalismo tem profundas críticas à democracia, pois crê que ela atrapalha o livre andamento do mercado ao atender a demanda dos eleitores para se legitimar, provocando o déficit fiscal. Para Hayek, o cidadão, através do

³ O Plano de Reforma do Estado no Brasil teve influências do neoliberalismo, tanto no diagnóstico, de que a crise está no Estado, quanto na estratégia de privatização que é parte do Plano, mas também sofreu influências da Terceira Via, que é atual social-democracia e tanto o Presidente da época, quanto o Ministro da Reforma do Estado, Bresser Pereira, além de filiados ao Partido da Social-Democracia Brasileira (PSDB), eram intelectuais orgânicos da Terceira Via. (PERONI, 2007)



voto, decide sobre bens que não são seus, gerando conflitos com os proprietários, pois esta é uma forma de distribuição de renda. Hayek (1994) denuncia que a democracia faz um verdadeiro saque à propriedade alheia. Portanto, como em muitos casos não se pode suprimir totalmente a democracia (voto, partidos), o esforço é para esvaziar seu poder (PERONI, 2003 *apud* PERONI, 2013, p. 251)).

Prosseguindo em relação ao contexto, em PERONI (2013), para a Terceira Via – considerada pela autora como outra estratégia do capital – vem a ser principalmente “[...] a retirada do Estado da execução direta das políticas sociais é a parceria público/privada, tanto para a execução das políticas sociais como para o mercado, [...]”. A autora esclarece a concepção de democracia para esta estratégia:

Diferente da teoria neoliberal, para quem a democracia é prejudicial ao livre andamento do mercado e chega a ser chamada de totalitária (Hayek, 1984), a proposta da terceira via é a democratização da democracia, que pressupõe um Estado democrático que tem como principais características “descentralização, dupla democratização, renovação da esfera pública-transparência, eficiência administrativa, mecanismos de democracia direta e governo como administrador de riscos” (GIDDENS, 2001, *apud* PERONI, 2013, p. 9).

É dentro deste contexto de redefinição do papel do Estado (PERONI, 2008) que a gestão democrática é atingida, ou seja, influenciada pela lógica de que o mercado é o ponto de partida para a qualidade e melhorias na educação, logo é o público sendo gerido pela lógica do privado. É a gestão democrática sendo aos poucos substituída pela gestão empresarial, é o agente privado estabelecendo o que o secretário de educação até os professores devem fazer no espaço da escola. Como podemos observar, esse é apenas um dos entraves para a gestão democrática avançar e garantir uma educação de qualidade para todos, como um direito, e não uma concessão.

Assim, ao mesmo tempo em que os direitos sociais eram minimizados, e a democracia, criticada, no Brasil, os anos



1980 foram marcados por um processo de abertura política, com participação popular e organização da sociedade na luta por direitos vinculados à democracia, à gestão democrática do Estado por meio da participação da sociedade nas decisões políticas, enfim à construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Assim, não é por acaso que, apesar de termos avançado na materialização de direitos por intermédio da legislação, temos a dificuldade de implementá-los, em parte pela ofensiva neoliberal, mas também porque a nossa cultura democrática é ainda muito embrionária, o que facilita o consenso em torno da lógica de mercado e de produto em detrimento da lógica democrática, com ênfase na participação coletiva das decisões e no processo. (PERONI, 2013, p. 245)

Em vista do cenário acima, a institucionalização da gestão democrática no âmbito das escolas públicas, definida tanto pela CF/1988 como pela LDBEN/1996, mesmo com a redefinição do papel do Estado, foi retomada nos planos de educação, tanto no de 2001, quanto no que vige, Lei nº 13.005, de 25 de junho/2014, que aprovou o Plano Nacional de Educação – PNE (2014-2024). Neste último, na estratégia que segue:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014)

O Plano Nacional de Educação, construído de forma participativa, traz metas estabelecidas a serem alcançadas e executadas durante o seu período de abrangência, que se iniciou em 2014 e previsão de final no ano de 2024. O PNE reforça e evoca a participação da comunidade escolar para a efetivação de uma gestão democrática. Concordamos com Saviani (2013) quando explicita que as metas do Plano Nacional de Educação voltam-se à aproximação daquilo que é da “realidade empírica [à] realidade desejável” e é indicada pelos conteúdos dos princípios emanados da Constituição.

Outra consideração importante se faz para a questão da política pública, sua propriedade e execução. Segundo Potyara (2009), a política por ser



pública, transcende os limites “[...] do Estado, dos agregados grupais, das corporações e, obviamente, do indivíduo isolado”. (POTYARA, 2009, p.3), assim afirmando:

A política pública, portanto, é uma “coisa” de todos para todos, que compromete todos (inclusive a lei, que está acima do Estado), podendo traduzir o conceito de república (do latim res: coisa; pública: de todos), o qual envolve tanto o Estado no atendimento de demandas e necessidades sociais, quanto à sociedade no controle democrático desse atendimento. [...] (POTYARA, 2009, p .3)

Sendo assim, define-se gestão da escola pública, pela integração e fortalecimento do que é público, à educação e ao projeto pedagógico, prevendo o envolvimento consciente e sensato de todos os entes envolvidos nas decisões fundamentais, por meio de uma convenção, com efeitos educacionais gradativamente mais factuais e pertinentes. Dessa forma, corroboram Jean Velerien e João Augusto Dias (1992):

O diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão. (VALERIEEN e DIAS, 1992, p. 15).

Concordamos também com Paro (s/d, p.1), sobre a democratização das relações que envolvem a organização e o funcionamento efetivo da escola, a divisão, o compartilhamento de decisões na busca da efetiva da finalidade da escola, isto é, a educação e o ensino. E acrescentamos, conforme Fuhrmann e Pause (2014):

A gestão democrática é um caminho a ser seguido pelo gestor na construção de uma escolha melhor para todos, pois no momento em que se abre mão de resolver tudo sozinho, também estão a abertos espaços de participação e compartilhamento de todos os segmentos escolares. (FUHRMANN, PAUSE 2014, p. 195)



A Gestão democrática da educação tem como elementos constitutivos a participação e o compromisso coletivo, que permitem dividir e aprender com os desafios cotidianos; estabelece acordos e partilha problemas na busca de soluções coletivas. A participação assume dentro da Gestão democrática o papel mais relevante na forma de gerir a educação. A ação se efetiva a partir de mecanismos de participação da comunidade escolar, dos diferentes segmentos e organismos da escola (Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, Associação de Professores e Pais). A participação é condição básica para Gestão Democrática da educação: uma não é possível sem a outra. Pensar a gestão democrática da escola é ir além da escolha do Diretor, pois “[...] O processo de escolha é apenas um dos múltiplos determinantes a influir na maneira de gerir a escola [...]” (PARO, 1996, p.382), é trabalhar para que a escola propicie espaços de participação e inclusão, de explicitação do pluralismo, de conquista de autonomia da escola e dos sujeitos sociais, de transparência das ações e da garantia do direito através do permanente diálogo entre os diferentes segmentos, na solução de conflitos e na construção de consentimentos.

A gestão escolar tem sido debatida no decurso dos anos, nas universidades, faculdades, escolas e nos demais setores da sociedade, tentando caracterizar-se a circunstância para o tema, como relevante para a qualidade do ensino público.

Quando discorremos sobre gestão, remetemos o pensamento à administração; em uma sociedade capitalista como a nossa, o ato de administrar nos faz lembrar a ideia de autoritarismo e poder, entretanto ao aprofundarmos esse estudo, devemos elucidar os papéis de todos os segmentos que compõem a Comunidade Escolar. Neste diapasão, valem os ensinamentos de Pellegrini: “A grande riqueza da participação de todos está na medida em que cada grupo ou cada pessoa traz para o grupo as suas percepções sobre a realidade que o cerca quando os objetivos definidos e os planos de ação estão impulsionados dessas diferentes percepções.” (PELLEGRINI, 1986, p. 127) e também o disposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu artigo 14, como já referido e no Plano Nacional de Educação (PNE, 2014-2024), em seu artigo 8º, que expressa a gestão democrática



enquanto diretriz: “VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;” (BRASIL, 2014).

A educação é um bem público e direito social, direito de todos e dever do Estado. A este, o dever de criar e ofertar efetivas condições adequadas para que a educação cumpra sua finalidade: a formação de sujeitos e, por conseguinte, a prática da cidadania e a democratização da sociedade. Uma instituição de ensino deve comprometer-se com o fortalecimento democrático, competindo a ela o exercício cotidiano dos conteúdos e formas da vida. O conceito de bem público é aqui entendido como um princípio, isto é, como um imperativo à dignidade humana e interesses individuais. Deve incentivar atitudes que propiciem e transformem seu contexto atual e o ambiente no qual está inserida. Dessa forma, permite a participação da comunidade escolar, pactua o projeto de escola, de educação e de sociedade. Consequentemente, este bem público deve ser gerido pelos preceitos da gestão democrática.

Avalia-se que a formação tanto técnica, quanto humana do gestor escolar se faz necessária, assim como é indispensável se pensar a gestão do ambiente escolar enquanto processo participativo, de gestão educacional autônoma e democrática, com vistas à efetivação do projeto pedagógico, no qual suas reais necessidades serão “olhadas” e resolvidas, conforme destaca Luck (2006):

A gestão educacional é uma expressão que ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir de década de 1990, e vem se constituindo em um conceito comum no discurso de orientação das ações de sistemas de ensino e de escolas. [...] O conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto. (LUCK, 2006, p. 33-34)

Reconhecemos que a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional se faz necessária, para que a educação se consolide coerente com preceitos da legislação vigente e com ideais educacionais



de formação humana de nossa sociedade democrática, em que cada ator deva ter responsabilidade e direito de decisão, participando das decisões, avaliando situações de diferentes perspectivas, promovendo e instigando o interesse de todos os envolvidos na Escola, direta ou indiretamente, para que se estabeleça uma educação emancipadora e para a formação humana. Concordamos com Paro (1998), quando afirma:

[...] é preciso ter presente que não basta formar para o trabalho, ou para a sobrevivência, como parece entender os que vêem na escola apenas um instrumento para preparar para o mercado de trabalho ou para entrar na universidade (que também tem como horizonte o mercado de trabalho). Se a escola deve preparar para alguma coisa, deve ser para a própria vida, mas esta entendida como o viver bem, no desfrute de todos os bens criados socialmente pela humanidade. E aqui já há um segundo aspecto, corolário do primeiro, a ser considerado: não basta a escola “preparar para” o bem viver, é preciso que, ao fazer isso, ela estimule e propicie esse bem viver, ou seja, é preciso que a escola seja prazerosa para seus alunos desde já. A primeira condição para propiciar isso é que a educação se apresente enquanto relação humana dialógica, que garanta a condição de sujeito tanto do educador quanto do educando. (PARO, 1998, p. 3)

Depreende-se que a sólida e efetiva construção de uma educação pautada nos pressupostos acima é de enorme importância, para afirmação dos direitos humanos, acentuando, nesse sentido, a educação como fator preeminente para promoção de mudanças significativas na sociedade, fomentando o estudo e aplicação dos direitos e das garantias fundamentais, como previsto na Constituição Federal de 1988. Sendo que no art. 205 da CF, a Educação representa instrumento hábil de produção e enriquecimento de conhecimento e valores; um processo reflexivo de construção de conhecimento a partir da convivência humana, tornando os “homens” autônomos.

Segundo Cury (2002), na atualidade, muitas são as nações que garantem em suas Leis ou constituições o direito e o acesso à educação, assegurando aos indivíduos sua formação como cidadãos, possibilitando a



todos a livre participação em ambientes políticos e sociais, citando Bobbio, corrobora:

A existência de um direito, seja em sentido forte ou fraco, implica sempre a existência de um sistema normativo, onde por “existência” deve entender-se tanto o mero fator exterior de um direito histórico ou vigente quanto o reconhecimento de um conjunto de normas como guia da própria ação. A figura do direito tem como correlato a figura da obrigação. (BOBBIO *apud* CURY, 2002, p. 246)

Por conseguinte, a construção de uma sociedade justa e digna somente será possível quando educação, cidadania e direitos humanos convergirem em um mesmo sentido consolidando a Carta Magna, e que a educação seja capaz de “criar” seres pensantes, capazes de passarem da indignação à ação.

Outrossim, ressaltamos que as relações estabelecidas entre a gestão escolar e o trabalho pedagógico coadunam para a conscientização das práticas educativas no processo educacional e social em construção e na qualidade da educação. Assim, o gestor escolar vem a ser um dos impulsores da execução da política educacional, a partir do momento em que oportuniza espaços e implementa os mecanismos de participação, conforme bem explicitam Oliveira, Moraes e Dourado (s/d):

A democratização da gestão é defendida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre os agentes envolvidos na escola – diretor, professores, estudantes, coordenadores, técnico-administrativos, vigias, auxiliares de serviços – no apoio efetivo da comunidade às escolas, como participante ativa e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar. (OLIVEIRA, MORAES E DOURADO, Escola de Gestores, Políticas e Gestão da Educação, p. 4)

Dessa forma, a educação é convocada à transformação de conhecimentos e valores instigando o aluno ao pensamento crítico, estimulando-o aos questionamentos de fatos geradores e de decisões. As políticas devem



estar voltadas, segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica, para “[...] um projeto de Nação, em consonância com os acontecimentos e suas determinações histórico-sociais e políticas no mundo” (Parecer CNE/CEB Nº 7/2010), e a gestão na coordenação da escola, comprometida com a melhoria da qualidade da educação, tendo como princípios a inclusão social, a igualdade, a colaboração e a participação; ou seja, uma “nova lógica”. De acordo com Oliveira, Moraes e Dourado (s/d):

Construir uma nova lógica de gestão que conte com a participação da sociedade e dos atores diretamente envolvidos com a prática pedagógica, implica rever o modelo adotado pelos sistemas públicos, cuja estruturação e funcionamento são até hoje característicos de um modelo centralizador. (OLIVEIRA, MORAES E DOURADO, Escola de Gestores, Políticas e Gestão da Educação, s/d, p. 11)

O Gestor, assim como sua equipe escolar, necessitam estar engajados com a construção do projeto educacional, e a Comunidade Escolar tem um papel muito importante na gestão da escola, pois a equipe deve estar atenta às questões que causam constrangimentos a ponto de distanciarem a comunidade da escola.

Isso posto, os projetos de intervenção foram desenvolvidos nos contextos complexos das escolas onde as contradições e concepções ideológicas se manifestam, no entanto, também oportunizaram: a retomada da discussão da educação como direito e do princípio da gestão democrática como ponto de partida para a reconstrução dos projetos políticos e pedagógicos -PPP; a participação do segmento de professores, na definição do foco do Projeto de Intervenção e dos demais segmentos na implementação do projeto.

Nesta lógica, acreditamos que o alastramento de informações de caráter público devem agregar a comunidade, servindo de subsídios para participação desta, no processo no qual está inserida, contribuindo assim, para a qualificação da gestão escolar, na perspectiva democrática e real efetivação do direito à educação básica com qualidade. Adiciona-se a isso, que o fortalecimento dos conhecimentos contribuem para a efetivação de uma gestão pública com propostas educacionais compatíveis com um ensino público democrático e de



qualidade. Outrossim, na construção de mecanismos promotores de acesso e garantia da prática participativa contínua na escola, fundamentados nos princípios e diretrizes de democratização elencadas na legislação.

Do mesmo modo, abonamos que o esclarecimento às equipes diretivas que a gestão participativa não somente produz visões compartilhadas pelos vários segmentos da comunidade escolar, como promove a divisão de responsabilidades e o acompanhamento das ações.

Considerações finais

O desenvolvimento da Escola de Gestores – 4ª edição – e dos projetos de intervenção possibilitaram:

1. O diálogo pedagógico para a gestão da escola, instigando os gestores cursistas à efetivação da política de forma democrática;
2. Conhecer a diversidade de entendimentos, ideológicos, de concepções, interesses, contradições e também com a burocracia dos sistemas e assim olhar criticamente para o contexto da escola e para o processo histórico da educação, em meio às tarefas burocráticas e administrativas, demandadas ao gestor de forma a estabelecer o nexo entre a gestão democrática, o princípio pedagógico e o preceito constitucional, e por fim;
3. O necessário e contínuo processo de formação e aprofundamento teórico.

Referências

ADRIÃO, Theresa e PERONI, Vera Maria Vidal (Orgs.). *Público e privado na educação: novos elementos para o debate*. São Paulo: Xamã, 2008.

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

BRASIL. *Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014*. Plano Nacional de Educação. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso 19 de setembro de 2016.



BRASIL. Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Básica. *Parecer CNE/CEB nº 7/2010*. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=5367-pceb007-10&category_slug=maio-2010-pdf&Itemid=30192.

BRASIL. Presidência da República. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Casa Civil, 1988.

CURY, Carlos Roberto Jamil. *Direito à Educação: direito à igualdade, direito à diferença*. Cadernos de Pesquisa, n. 116, p. 245-262, julho/ 2002.

FUHRMANN, Lucrécia Raquel; PAUSE, Tatiane. A avaliação da aprendizagem na perspectiva da gestão democrática. In: SILVA, Maria Beatriz Gomes e FLORES, Maria Luiza Rodrigues (Orgs.). *Formação a Distância para Gestores da Educação Básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Evangraf, 2014.

LUCK, Heloisa. *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes, 2006.

OLIVEIRA, João Ferreira; MORAES, Karine Nunes e DOURADO, Luiz Fernandes. *Gestão Escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação*. s/d. Disponível em: escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf. Acesso 19 de setembro de 2016.

PARO, Vitor Henrique. Eleição de Diretores de Escolas Públicas: Avanços e limites da prática. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*. Brasília, v.77, n. 186. maio/ ago, 1996.

PARO, Vitor Henrique. A gestão da Educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. Trabalho apresentado no *V Seminário Internacional Sobre Reestruturação Curricular*, realizado de 6 a 11/7/1998, em Porto Alegre, RS. Publicado em: SILVA, Luiz Heron da (Org). *A escola cidadã no contexto da globalização*. Petrópolis, Vozes, 1998.

PARO, Vitor Henrique. Estrutura da Escola e Prática Educacional Democrática. *GT: Estado e Política Educacional/nº 05*. Agência Financiadora CNPq.

PERONI, Vera Maria Vidal. Perspectivas da Gestão Democrática da Educação: Avaliação Institucional. In. LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. *Gestão Democrática: Concepções e vivências*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.



_____. Mudanças na configuração do Estado e sua influência na política educacional. In: PERONI, V. M. V., BAZZO, V. L., PEGORARO, L. (org.) *Dilemas da educação brasileira em tempos de globalização neoliberal: entre o público e o privado*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

_____. Reforma do Estado e a tensão entre o público e o privado. *Revista SIMPE-RS*, Porto Alegre, p. 11 - 33, 15 abr. 2007.

_____. A Relação Público/Privado e a Gestão da Educação em tempos de redefinição do Papel do Estado. In: ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera Maria Vidal (org.) *Público e Privado na educação: novos elementos para o debate*. São Paulo: Ed. Xamã, 2008.

_____. As Relações entre o Público e o Privado nas Políticas Educacionais no contexto da Terceira Via. *Currículo sem Fronteiras*, v. 13, n. 2, p. 234-255, maio/ago. 2013.

_____. *A autonomia docente em tempos de Neoliberalismo e Terceira Via*. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/faced/peroni/docs/A%20autonomia%20docente.pdf>. Acesso 19 de setembro de 2016.

PELLEGRINI, Marlou Zanella. Administração participativa: teoria e práxis. In: *Revista Brasileira da Administração de Educação*, v.4, n.2, Porto Alegre; jul./dez. 1986.

SAVIANI, Dermeval. A educação na Constituição Federal de 1988: avanços no texto e sua neutralização no contexto dos 25 anos de vigência. In: *Revista Brasileira da Administração de Educação*. v. 29, n. 2. P.207-221, Porto Alegre; mai./ago (2013).

SILVA, Maria Vieira e PERONI, Vera Maria Vidal. In: *Revista Brasileira da Administração de Educação*, v.29, n.2, p. 243-262. Porto Alegre; mai./ago. 2013.

VELERIEN, Jean; DIAS, João Augusto. *Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento*. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO/MEC, 1992.

VIEIRA, Evaldo. *Os direitos e a política social*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

