

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)



APRESENTAÇÃO

É com muita alegria e orgulho que apresentamos a obra: **“Formação de gestores escolares para a educação básica: avanços, retrocessos e desafios frente aos 20 anos de normatização da gestão democrática na LDBEN”**, publicação organizada a partir de um duplo objetivo, somando esforços em prol de um mesmo ideal. Por um lado, a obra apresenta, em sua primeira parte, um conjunto de textos que nos oferecem pressupostos teórico-metodológicos e empíricos relacionados ao campo da gestão escolar, visando a promover reflexões em torno dos 20 anos já transcorridos desde a entrada em vigor da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9.394/96 (LDBEN). Neste momento singular vivido por nosso país, marcado pela proposição de significativas mudanças em termos de políticas educacionais, completados 20 de vigência da atual LDBEN, cabe uma ampla reflexão sobre o quanto avançamos em nosso país na efetivação de uma escola pública democrática, laica, inclusiva e de qualidade para todos. Sendo assim, a primeira parte é composta de 09 (nove) artigos articulados em torno do eixo gestão democrática da escola pública.

Em caráter complementar, na segunda parte da obra, é apresentado um conjunto de 07 (sete) artigos resultantes de reflexões produzidas em parceria, entre cursistas e docentes da quarta edição do Curso de Especialização em Gestão Escolar do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica do Ministério da Educação (MEC) ofertado em convênio pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), no período entre 2014-2016. Nosso intuito, com a reunião destes artigos originados no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) realizado por estes cursistas, é socializar os resultados de diversas pesquisas de intervenção (pesquisa-ação) desenvolvidas na própria

escola onde cada um atuava à época na gestão, representando, assim, uma amostra das dificuldades, mas, também, dos avanços encontrados pelos gestores de escolas públicas do Estado do Rio Grande do Sul na proposição de ações inspiradas no paradigma da gestão escolar democrática.

Abrindo a 1ª Parte que leva o subtítulo de “Reflexões sobre gestão democrática no contexto dos 20 anos da Lei nº 9.394/96”, temos o artigo de Elton Nardi, intitulado “Gestão democrática no contexto dos 20 anos da LDBEN: entre bandeiras, tensionamentos e possibilidades”, que analisa o tema da gestão democrática mapeando elementos sinalizadores do seu delineamento enquanto peça de projetos de educação e de sociedade, considerando a noção de democracia como processo. Examina o processo histórico da atual LDBEN, demarcado no período entre a sua proposição e o primeiro vintênio de sua vigência, tendo em vista identificar como tais delineamentos são incorporados (ou silenciados) em diferentes documentos produzidos e em argumentos lançados no entorno dessa produção.

O artigo de Marisa Ribeiro Teixeira Duarte e Ágnez de Lélis Saraiva, com o título de “Participação, deliberação e os arranjos constitutivos da gestão democrática da educação no país”, apresenta e analisa o(s) significado(s) atribuído(s) à expressão gestão democrática no período constituinte (1987-1988) e no decorrer da tramitação – 1988 a 1996 - da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN). Para este fim, o estudo os associou a atores que, no período constituinte e de tramitação da atual norma de diretrizes e bases, vocalizaram a respeito de gestão democrática e participação no decorrer do processo legislativo, revelando, *ex post*, lógicas orientadoras dos discursos normativos a respeito.

Na sequência, o artigo de Maria Luiza Rodrigues Flores e Vera Maria Vidal Peroni, intitulado “Sistema e Plano Nacional de Educação: articulações e tensões para a gestão democrática no contexto dos 20 anos da LDBEN”, tem como principal objetivo incentivar o debate acerca da democratização da educação desde um contexto ampliado, analisando a importância da criação do Sistema Nacional de Educação para que os planos de educação nacional, estaduais e municipais se constituam, de fato, em instrumentos de efetiva-



ção de avanços em termos de democratização do acesso educacional com qualidade.

O artigo de Donaldo Bello de Souza, intitulado “Os conselhos de acompanhamento e controle social no âmbito do planejamento nacional da educação 2014-2024”, considerando a importância destes conselhos, tanto para os processos de construção nacional e local da gestão democrática, quanto para a consolidação dos modos de acompanhamento e controle social dos recursos públicos destinados à educação, visa à análise do papel atribuído a estas instâncias pelo Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 – Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014 (BRASIL, 2014), focando nos Conselhos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) e no Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae), únicos do gênero a integrarem os sistemas de ensino do País.

Por sua vez, Neusa Chaves Batista, com o artigo “Conselhos Escolares: gestão democrática, gerencialismo e justiça escolar”, propõe uma reflexão crítica, tendo como base o contexto de tensões e ressignificações da gestão escolar pública, sobre o papel do Conselho Escolar no processo de construção da gestão democrática na perspectiva de uma justiça escolar. Considera que no âmbito da escola, o conselho incorpora o papel de realizar uma justiça organizacional que empodera os atores escolares-conselheiros/as, discursiva e argumentativamente, para marcarem nas suas decisões o conhecimento das diferenças, das desigualdades sociais, das opressões, contestarem hegemonias e oporem resistência a todas as formas de submissão e violência simbólica ou material reproduzidas no espaço escolar.

Já Alicia Maria Catalano de Bonamino, Cynthia Paes de Carvalho e Ana Cristina Prado de Oliveira, no artigo “Indicadores educacionais, gestão da escola e liderança do diretor”, abordam a importância dos indicadores educacionais para subsidiar a atuação estratégica do diretor da escola com vistas à melhoria dos resultados. O estudo ressalta o reconhecimento da liderança do diretor por parte do corpo docente e envolve a criação do Índice de Liderança do Diretor com base nas informações dos questioná-



rios contextuais da Prova Brasil, estabelecendo sua influência nos resultados escolares. Em termos empíricos, a partir de resultados de pesquisa exploratória na Rede Municipal de Ensino do Rio de Janeiro, discutem em que medida os indicadores educacionais podem configurar uma pauta de discussão democrática sobre a gestão da escola e subsidiar a intervenção pedagógica do diretor.

O tema do financiamento da escola como componente da gestão democrática é abordado por Maria Goreti Farias Machado e Nalú Farenzena, no artigo “Delineamentos normativos da política de financiamento da educação básica brasileira”. As autoras reiteram, em sua argumentação, que o financiamento público da educação deve ser compreendido na sua dimensão política, tanto por incidir nas possibilidades de promoção social da igualdade, da qual a educação escolarizada é portadora de promessas, quanto pelo fato de que as decisões públicas sobre as finanças da educação são, sempre, objeto de acirradas disputas e negociações políticas.

No artigo “Inclusão na educação básica: contribuições para a formação de gestores escolares”, Adriana da Silva Thoma, desde uma perspectiva foucaultiana, apresenta uma breve contextualização do paradigma inclusivo de educação, alicerçado em inúmeros documentos legais e normativos recentes e que hoje asseguram o direito à inclusão de pessoas com alguma deficiência, altas habilidades e superdotação em classes comuns, em todas as escolas do país. A partir dessa apresentação, a autora indica alguns elementos importantes para que as equipes gestoras das escolas públicas de educação básica desempenhem seu papel nessa garantia de direitos de uma maneira participativa e propositiva.

Fechando a 1ª parte da obra, apresentamos o artigo de Liane Margarida Rockenbach Tarouco, intitulado “Desafios da gestão e uso da TIC na escola”. A autora analisa a chegada das Tecnologias da Informação e Comunicação na escola, argumentando que esse fenômeno representa para os gestores um crescente desafio, pois, além das responsabilidades e demandas inerentes ao uso de estratégias de governo eletrônico, inclui



problemas mais diretamente ligados ao uso dos recursos TIC como elemento integrado ao processo educacional em si. Considera que um gestor de escola que não disponha de condições mínimas para perceber e definir as demandas impostas a esta pelas TIC terá menor chance de sucesso na busca de recurso e apoio externo para enfrentar e vencer obstáculos.

A 2ª parte da obra, cujo subtítulo é “Experiências de gestão democrática na escola pública”, reúne artigos que apresentam reflexões decorrentes da proposição de um projeto de intervenção na própria escola onde cada cursista atuava como gestor ou gestora. Neste sentido, traz um conjunto de experiências de extrema riqueza descritiva e analítica, permitindo um diálogo com os referenciais teóricos trazidos na primeira parte do livro. Iniciando esta parte, apresentamos o artigo intitulado “A Escola de Gestores – o direito à educação e à gestão democrática, delineamento reflexivo e trajetória em constante construção” escrito por Monique Robain Montano, Eduardo Silva da Silva Gimenez e Milton Ademar Vieira Fagundes, com reflexões a partir dos projetos de intervenção desenvolvidos pelos dois cursistas que à época se encontravam na gestão das respectivas escolas, uma com oferta de Educação de Jovens e Adultos e a outra de Ensino Médio. Em ambos os casos, o tema da construção/reconstrução do Projeto Político Pedagógico se colocou como o desafio a ser vivido pelo coletivo da escola embasado por uma perspectiva democrática como exige o princípio constitucional.

O artigo “A participação da comunidade escolar no processo de gestão democrática: um estudo no CMEB Paulo Freire”, elaborado por Daniela de Oliveira Pires, Jaira Coelho Moraes e Margarete Canabarro, em diálogo com a teoria da democracia, nos apresenta pertinente reflexão sobre as vantagens e, ao mesmo tempo, a dificuldade em efetivar a gestão escolar democrática, quando se deseja a participação da comunidade escolar como parte do processo. Nesse caso, os resultados do Projeto de Intervenção apontam para o fato de que esta tarefa é de todos os sujeitos da educação, o que exige significativo movimento de todos os envolvidos, indo além de uma tarefa exclusiva do gestor.



No artigo “Reformulação do Projeto Político Pedagógico como estratégia para combater a evasão escolar”, Gregório Durlo Grisa e Neide Girardi Ferrari nos estimulam a uma reflexão sobre uma realidade frequente: a evasão dos jovens no ensino médio em uma escola do Município de Barão, no interior do estado. A pesquisa de campo aponta para a importância da realização de um movimento dessa escola no sentido de rediscutir duas importantes dimensões do projeto político-pedagógico: o currículo e a avaliação, aspectos evidenciados a partir da coleta de dados.

Já Tiago Cortinaz e Jordana Zandomenighi Fetter apresentam o artigo “A Gestão Democrática como possibilidade através do planejamento participativo e da formação continuada de professoras e professores”, que evidencia resultados de projeto de intervenção desenvolvido em uma escola estadual do Município de Santo Ângelo/RS com índices significativos de reprovação em algumas séries e evasão na Educação de Jovens e Adultos. De acordo com o minucioso relato do processo havido, são compartilhadas reflexões importantes acerca da realidade da escola e do cumprimento da sua função social, política e pedagógica, enfatizando-se a necessária participação de todos os segmentos escolares nos processos de planejamento quando se busca a implementação da Gestão Democrática.

O artigo “O grêmio estudantil e o papel político da escola: compromissos da gestão democrática”, escrito por Alexandre Silva Virgínio e Liviane Cristina Keller, contempla relato de processo vivido pelo coletivo de uma escola estadual localizada na zona rural do Município de Venâncio Aires, apresentando alguns elementos de processo formativo vivido pelo coletivo da instituição a partir da experiência de reorganização do Grêmio Estudantil. Os autores destacam esta experiência como uma oportunidade fecunda de formação para a cidadania, envolvendo jovens das mais de vinte localidades do interior deste município atendidos por esta escola.

No artigo intitulado “O ensino médio inovador e as modificações no processo avaliativo”, de Regina Maria Duarte Scherer e Vanessa Cadó Stabile, é abordado o tema avaliação emancipatória interdisciplinar, que se tornou relevante no contexto da implementação dos programas Ensino Médio



Politécnico e Ensino Médio Inovador em uma escola estadual de ensino médio localizada em Porto Alegre. O relato aponta a necessidade de revisão das práticas avaliativas nessa escola por meio de um movimento coletivo de busca de coerência entre estas e o currículo.

Finalizando o bloco de relatos, apresentamos o artigo de Jaqueline Marcela Villafuerte Bittencourt e Vera Medianeira Gorski Salbego, intitulado “Participação sob os princípios da gestão democrática: elementos percebidos pela família na escola”, tematizando a participação da família na escola, tópico indispensável em uma publicação sustentada no princípio da gestão democrática do ensino público. O projeto desenvolvido em uma escola da rede pública estadual localizada na região centro-oeste do Rio Grande do Sul traz ao debate a importância da parceria escola/comunidade como um dos mecanismos que contribuem no desempenho escolar, bem como na formação para a cidadania.

Pelo conjunto dos artigos aqui apresentados, entendemos que esta obra cumpre seu papel no sentido de demarcar temas essenciais no contexto dos 20 anos de vigência da atual LDBEN, promovendo reflexões que contribuam para avanços em termos de identificação de ferramentas e estratégias promotoras de práticas mais democráticas nas escolas públicas de nosso estado e, quiçá, do Brasil¹.

Cabe, ainda, agradecermos pelo apoio à efetivação desta obra à mes-tranda em Educação Paula Britto Agliardi e à acadêmica em Letras Lúcia Fernanda Ramires Félix, colaboradoras ao longo do processo

Neusa Chaves Batista e Maria Luiza Rodrigues Flores
Organizadoras

Porto Alegre, 20 de Dezembro de 2016.

¹ A coletânea mantém a unidade em torno do mote “20 anos de gestão democrática na LDBEN”; e respeita a escolha individual dos autores e autoras em usar ou não a flexão de gênero.

