

# GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: concepções e vivências

Maria Beatriz Luce  
Isabel Letícia Pedroso de Medeiros  
(Org.)



# GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: concepções e vivências

Maria Beatriz Luce  
Isabel Letícia Pedroso de Medeiros  
Organizadoras

© dos autores

1ª edição: 2006

Direitos reservados desta edição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Revisão:** Flávio Dotti

**Capa, projeto gráfico e diagramação:** Publicato Design Editorial

**Imagem da capa:** Luiz Abreu

---

**G393** Gestão escolar democrática: concepções e vivências / organizado por Maria Beatriz Luce e Isabel Letícia Pedroso de Medeiros. - Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

(Série Política e Gestão da Educação).

Inclui referências.

Inclui quadros

I. Educação. 2. Gestão escolar. 3. Educação - Gestão democrática. 4. Educação - Gestão - Base legal. 5. Gestão da educação - Democratização - Conselhos escolares - Brasil - Rio Grande do Sul - Porto Alegre. 6. Gestão democrática - Escola - Diretor. 7. Gestão democrática - Planejamento - Projetos. 8. Secretaria de educação. 9. Gestão financeira - Educação - Orçamento participativo. 10. Avaliação - Gestão democrática - Escola - Sistema de ensino. I. Luce, Maria Beatriz. II. Medeiros, Isabel Letícia Pedroso de. III. Título. IV. Série.

CDU 371.214(816.5)

---

CIP-Brasil. Dados Internacionais de Catalogação na Publicação.  
(Ana Lucia Wagner – CRB10/1396)

ISBN 85-7025-862-3

## MOTIVOS E INCENTIVOS PARA DEBATER E PUBLICAR SOBRE GESTÃO ESCOLAR

A gestão da educação em sentido amplo e a gestão escolar apresentam-se como um dos temas centrais no debate da administração pública e do setor educacional atual. Concorrem para isso não apenas a indiscutível centralidade da Educação para a formação dos cidadãos, a tecitura social e o projeto de desenvolvimento da Nação, mas também a peculiaridade organizacional das instituições de ensino e dos sistemas educacionais. Estas condições provocam questões bastante polêmicas, porque tocam de fundo interesses individuais e coletivos, as possibilidades pessoais e políticas, neste tempo de reconfiguração dos campos social e educacional. Por exemplo, na Educação incidem, hoje, notoriamente, os processos de descentralização das responsabilidades do Estado, que podem ter como motivação a desobrigação com as políticas sociais e a privatização, ou o reconhecimento das lutas pela democratização e controle público dos espaços escolares, ou seja, a escolha da inclusão social e da via democrática como objetivo e forma de gestão da esfera pública.

Pela importância e atualidade dessas questões, o programa de formação docente a distância da TVE/Brasil, "Salto para o Futuro", dedicou uma de suas séries semanais, em novembro de 2004, para a discussão da Gestão Escolar.

Como consultoras da referida série, propusemos o eixo "concepções e vivências" para a problematização da Gestão Escolar, desdobrada em alguns aspectos que nos pareciam fundamentais para o debate: conceitos e fundamentos da gestão escolar, enfatizando a via democrática; os instrumentos formais e sua vivência em diferentes realidades – eleição de diretores, conselhos escolares, descentralização de recursos e a construção participativa do projeto político-pedagógico e das condições de infraestrutura escolar; bem como outros dois aspectos relativamente novos na pauta da gestão educacional e pouco abordados, mas igualmente importantes – a avaliação institucional e a democratização da gestão do(s) sistema(s) de ensino.

O resultado de um trabalho próximo e afinado com a equipe de produção foram cinco programas para a série, mostrando experiências desenvolvidas em diversas escolas, depoimentos de especialistas e demais atores sociais envolvidos no tema, bem como programas de estúdio que contaram com convidados debatedores, trazendo diferentes abordagens e pontos de vista. Estes foram bastante enriquecidos com questões e posicionamentos dos telespectadores/participantes, que se reuniram em salas de formação por todo o país para acompanhar os debates.

Além disso, como etapa preparatória para a série, divulgada antecipadamente no sítio virtual do programa Salto para o Futuro (<http://www.tvebrasil.com.br/salto>), foram elaborados, por pesquisadores na área, cinco textos de apoio, relacionados com os temas enfocados: nós, consultoras, escrevemos sobre concepções e vivências da gestão democrática escolar, buscando contextualizar o assunto no campo educacional e suas interdependências com o contexto sócio-político-econômico mais amplo; o texto de Nalú Farenzena, conforme ela mesma introduz em seu artigo, "descreve as fontes e usos dos recursos financeiros da educação pública, instâncias e processos de controle público e social dos recursos financeiros da educação e perspectivas e exemplos da descentralização da gestão de recursos às unidades escolares, e busca discutir movimentos e condições de descentralização democrática na gestão financeira dos sistemas de ensino e das escolas"; Luís Armando Gandin defende em seu artigo a importância da construção coletiva de um projeto político-pedagógico nos espaços educacionais em geral e, em especial, nas escolas, apontando a concepção do planejamento participativo em seus principais pressupostos e etapas; Sandra Zákia enfatiza a avaliação como um processo de busca de compreensão da realidade escolar, para subsidiar a tomada de decisões quanto ao direcionamento das intervenções, a fim de aperfeiçoar o trabalho da escola, problematizando o enfoque tradicional de avaliação restrita à verificação do resultado escolar dos estudantes, sem relacioná-lo ao funcionamento global da instituição; para ela, o processo de avaliação institucional deve ser democrático, abrangente, participativo e contínuo; Carlos Machado retoma o percurso da democratização educacional, incluindo aspectos da gestão democrática escolar, mas aponta como negativo nesse processo o peso dos aspectos financeiros em detrimento do ideal democrático, bem como apresenta os desafios da democratização dos sistemas de ensino e do cenário educacional mais amplo, para além do território escolar. Nesta seqüência, cada um dos textos serviu como evocador da participação dos telespectadores e ponto de partida para os programas da série.

A abrangência e complexidade do tema e a impossibilidade de abordar tal leque de questões em uma única série, além dos desafios suscitados pelas dezenas de perguntas dos participantes – algumas respondidas, outras não –, considerados na avaliação final do trabalho, compartilhada por nós, consultoras, com a produção e painelistas, provocaram o desejo não só do registro escrito do que foi produzido, mas a ampliação do debate, ainda que limitada, buscando então responder mais adequadamente às questões, bem como complementar com aspectos que foram tangenciados durante os programas, mas não devidamente enfocados.

Este livro é o produto dessa nova etapa, de uma nova seleção a partir da avaliação do processo de construção e conclusão da série, da vontade de contribuir um pouco mais no movimento de construção de conhecimento sobre o tema. O primeiro passo foi a revisão dos textos originalmente elaborados, buscando considerar as questões dos participantes. Esse movimento "encorpou" alguns textos e promoveu a reescrita conjunta de outros, como foi o caso do texto de Nalú Farenzena, reescrito em parceria com Emílio Araújo. Também houve o incentivo para que os demais painelistas escrevessem seus artigos, sistematizando sua participação e posicionamentos. Daí surgiram os textos de Elie Ghanem, Josete Maria Cangussú Ribeiro, Maria Lucia de Abrantes Fortuna, Maria Tereza Goudard Tavares, Regina Leite Garcia e Vera Maria Vidal Peroni. Cada texto procurou apresentar as posições evidenciadas no programa televisivo, ao vivo, e complementar o debate. A estes somamos o texto que Sofia Lerche Vieira enviou para contribuir, ainda que tenha estado impossibilitada de participar do debate a que fora convidada.

A primeira leitura do material suscitou a idéia de convidar alguns pesquisadores e estudantes de pós-graduação ligados ao Núcleo de Política e Gestão da Educação da Faculdade de Educação da UFRGS para contribuir no aperfeiçoamento do projeto inicial do livro. Neste sentido, foram incorporados os textos de Francéli Brizolla, sobre a gestão escolar dos processos de inclusão; de Neusa Chaves Batista, sobre os conselhos escolares; de Hiroxima de Carvalho Blasina, em co-autoria com uma das consultoras, contando uma experiência de parceria entre escolas de periferia na construção de um projeto para o orçamento participativo escolar, desenvolvido na rede municipal de ensino da cidade de Porto Alegre/RS; e o texto de Carmem Lúcia Prata, que orienta e problematiza a conquista da Informática pelas escolas públicas.

Tal como o programa Salto para o Futuro, que originou este projeto, o nosso objetivo e o de todos os colegas educadores que aqui participam é a formação docente, inicial e continuada, via reflexão e aperfeiçoamento da ação coletiva; com o livro, queremos contribuir para o debate político, conceitual, problematizador e propositivo nos processos de gestão vividos nas escolas e nos sistemas.

Maria Beatriz Luce  
Isabel Letícia Pedroso de Medeiros