



CENÁRIOS DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL: PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Dr. Almir Paulo dos Santos  0000-0002-9283-3178

Universidade Federal da Fronteira Sul

Dra. Rosimar Serena Siqueira Esquinsani  0000-0002-6918-2899

Universidade de Passo Fundo

Dra. Simone Piletti Viscarra  0000-0002-8279-5980

Universidade Federal do Vale do São Francisco

RESUMO: Este trabalho discute o tema da gestão na educação básica e a gestão democrática no âmbito da educação municipal. Seu objetivo é identificar práticas de gestão democrática numa rede de ensino municipal, na construção coletiva, na participação e na concretização das ações propostas pela rede de ensino. A metodologia utilizada é de cunho qualitativo com coleta de dados através de questionário estruturado aplicado a gestores da rede de ensino.

Evidenciam-se práticas democráticas de gestão já na formulação de políticas de educação municipal em ações conjuntas entre a secretaria municipal de educação e as gestões escolares, promovidas pela participação de todos/as profissionais da educação. As ações não provêm somente dos gestores/as, mas dos contextos da escola, dos espaços da sala de aula, das reuniões pedagógicas, dos conselhos escolares e da integração e coletividade de uma participação efetiva.

PALAVRAS-CHAVE: Educação municipal; Gestão escola; Professor.

SCENARIOS OF MUNICIPAL EDUCATION EDUCATION: DEMOCRATIC MANAGEMENT PERSPECTIVE

ABSTRACT: This paper discusses the theme of management in basic education and democratic management in the scope of municipal education. Its objective is to identify democratic management practices in a municipal education network, in collective construction, in participation and in the implementation of the actions proposed by the education network. The methodology used is of a qualitative nature with data collection through a structured questionnaire applied to

school managers. Democratic management practices are already evident in the formulation of municipal education policies in joint actions between the municipal education department and school administrations, promoted by the participation of all education professionals. The actions do not come only from the managers, but from the school contexts, classroom spaces, pedagogical meetings, school councils and the integration and collectivity of effective participation.

KEYWORDS: Municipal education; School management; Teacher.



1 INTRODUÇÃO

Objetiva-se com este artigo discutir o contexto da gestão na educação municipal, as ações práticas de gestão desenvolvida a partir da equipe diretiva da secretaria municipal de educação, da gestão das escolas, dos profissionais da educação e, principalmente as perspectivas democráticas que se apresentam nas formulações de políticas nesse âmbito¹. A gestão democrática não é apenas “um problema organizacional e de gestão, mas antes uma questão central ao processo de democratização da educação, direito à educação e a possibilidade de educar para e pela democracia” (LIMA, 2018, p. 12).

Este trabalho objetiva identificar práticas de gestão democrática numa rede de ensino municipal, na construção coletiva, na participação e na concretização de ações propostas pela equipe diretiva. Nossa hipótese é que a coletividade e a participação potencializam ações democráticas de gestão nos diversos contextos da educação municipal. Realizou-se uma interlocução com a gestão da secretaria municipal de educação, com a gestão da escola fundamental e com a gestão da escola de educação infantil, no que diz respeito às práticas de gestão desenvolvidas numa perspectiva democrática. A metodologia utilizada para essa interlocução foi de cunho qualitativo com coleta de dados realizado através de questionário semiestruturado, com a equipe gestora da rede de ensino.

O referencial teórico contou, em especial, com a contribuição dos seguintes autores FERREIRA (2008); PASSADOR; SALVETTI (2013); RIBEIRO; NARDI, (2018); LIMA (2018) e OLIVEIRA (2019). Estes autores tratam do tema da gestão e políticas educacionais, tanto em nível nacional quanto internacional. Para tratar da gestão democrática e valeu-se também do entendimento explicitado nas obras de VIEIRA; VIDAL, (2015); OLIVEIRA, (2017); PEREIRA;

¹ Este artigo é resultado de parte da pesquisa do projeto indicadores de práticas de gestão democrática no âmbito da educação básica a partir das avaliações em larga escala (edital 01/2016 CNPq).



SILVA, (2018); MARQUES, (2020), no aspecto da escola pública e gratuita, focalizando a valorização dos profissionais da educação. Os autores explicitam que a gestão democrática das escolas representa uma conquista democrática efetiva em documentos legais, como da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, mas que ainda está distante de sua realização em contexto escolar concreto.

Identificam-se que as práticas de gestão promovem um espaço de democracia, na formulação de políticas e implementação de liderança a partir do diálogo e da participação entre as diferentes instâncias da gestão na educação municipal. A integração na tomada de decisões propicia a construção democrática da gestão, se concretizando com ações práticas e participativas, onde cada sujeito se faz presente na implementação das políticas municipais.

Para uma melhor compreensão do que se pretende neste estudo, o artigo está organizado em cinco partes. Para além dessa introdução, a próxima discute o cenário da gestão democrática e liderança escolar, aspectos da legislação imbricados com a gestão escolar. Na terceira, apresentamos os aspectos da metodologia qualitativa para coleta e análise de dados na rede de ensino municipal e seus gestores/as. A quarta analisa os dados empíricos coletados, apresentando práticas de gestão da educação municipal e seus aspectos democráticos. Para finalizar, a quinta parte, as considerações finais fazem referência aos principais resultados do objetivo proposto. Evidenciou-se que as práticas de gestão quando potencializam ações democráticas e participativas são mais fáceis de concretizar e os resultados são melhores e mais eficazes.

2. CENÁRIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: LIDERANÇA DO GESTOR/A NA INSTÂNCIA MUNICIPAL

A discussão sobre gestão democrática da Educação, no cenário das políticas educacionais, apresenta-se como um tema que tem sido objeto de vários estudos e de pesquisas, tanto em nível nacional quanto âmbito internacional (FERREIRA, 2008; PASSADOR; SALVETTI, 2013; RIBEIRO;



NARDI, 2018; OLIVEIRA, 2019). A gestão democrática carrega, em seu contexto de articulação conceitual e prático, várias perspectivas, concepções e um contexto complexo de disputas e de ressignificações.

Segundo Cury (2005), o termo "gestão" vem do termo latino “*gestio*”, que, por sua vez, derivou de “*gerere*” (trazer em si, produzir). Então, gestão não é somente um ato de administrar um bem *fora de si*, mas é algo que traz em si a capacidade de participação. Para Vieira e Vidal (2015), a gestão democrática é um princípio orientador da escola pública brasileira, mas que convive com políticas públicas direcionadas por um Estado clientelista e patrimonial, suscitando novos modos de gestão escolar. Diferentes atores e contextos institucionais assumem os processos de gestão, potencializando ações políticas em meio a variáveis influências e orientações, dificultando sua concretização. Lima (2018) afirma que diversas práticas de gestão democrática se tornam ideologicamente incompatíveis, sendo afastadas em vários países por força do princípio empresarial e privado, com discurso de reforma e de modernização do setor público.

A gestão democrática da Educação emergiu no Brasil na década de 1980 a partir dos movimentos que resultaram em conquistas democráticas para a sociedade brasileira como um todo. Nesse momento, o Brasil passava pelo período final da ditadura militar, conhecido como “abertura política”. Tal movimento deu origem aos debates e escritos que iram originar a Constituição Federal de 1988. Isso impactou diversas áreas, inclusive a educacional. Um dos pressupostos fundamentais na área da educação foi a gestão democrática, na tentativa de garantir uma escola pública gratuita, com a valorização dos seus profissionais (PEREIRA, 1996; JUNIOR, 2014; OLIVEIRA, 2017; MARQUES, 2020). Permitindo, dessa forma, que a gestão democrática da Educação passasse a constituir a escola como um espaço de política e trabalho, possibilitando reflexões e debates com objetivos educacionais de se contrapor aos sistemas burocráticos e hierárquicos da administração escolar. Souza (2018) afirma que a democracia demanda participação e disposição para o diálogo. Assim, incentivar



a participação é criar condições para a gestão democrática. Sem o diálogo não há espaço para as contradições ou para formas de pensar diferentes ou mesmo para a diversidade de opiniões, significando que as contradições e a diversidade favorecem à gestão democrática da escola.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 abriu a possibilidade para um novo momento na democracia, a forma colaborativa do poder entre os entes federados. O federalismo atribuiu a cada ente federado responsabilidades compartilhadas, visando à unidade nacional. A União, o Distrito Federal, os estados e os municípios passaram a integrar-se em um novo modelo democrático, em regime de colaboração instituído legalmente. Houve, também, a afirmação do princípio da “[...] gestão democrática do ensino público, na forma de lei” (BRASIL, 2005), estendendo aos municípios o direito de organizarem os seus sistemas de ensino, constituindo-se na conquista autônoma de sua educação municipal.

Na educação, a LDB de 1996 (Lei Federal nº 9.394/1996) fortaleceu a autonomia entre os entes federados, remetendo aos sistemas de ensino a definição das “[...] normas de gestão democrática do ensino público na educação básica”. Estabeleceu, como diretriz nacional, a “[...] participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996). Werle (2016) observa que o reconhecimento do município como ente federado aproximou o cidadão do poder municipal, possibilitando um espaço de proposição de políticas.

Seguindo o princípio da Constituição Federal de 1988 e as diretrizes da LDB de 1996, dois Planos Nacional de Educação – PNE foram aprovados: o primeiro foi sancionado em 2001 (Lei Federal nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001) e o segundo, em 2014 (Lei Federal nº 1305, de 25 de junho de 2014). Os dois planos focalizam a gestão democrática nos contextos das políticas educacionais. Esquinsani (2017) explicita que o segundo PNE ofereceu uma tentativa mais concreta de ações para garantir a gestão democrática da educação, aprovando



leis específicas para os sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática nos respectivos âmbitos de atuação.

A legislação prevê que os sistemas de ensino têm que definir as suas normatizações a partir do princípio de gestão democrática da Educação, segmentando os envolvidos na constituição dos sistemas num grau de autonomia pedagógica, administrativa e financeira: “A democracia somente tem força quando penetra e transforma as relações sociais concretas. E isso demanda colocar a democracia em ação, vale dizer, para além do princípio, implica considerá-la como procedimento” (SOUZA, 2018, p. 4). As instâncias de poder, numa gestão democrática, pressupõem uma inter-relação entre os atores nas tomadas de decisão.

A gestão democrática pode ser compreendida como mecanismo de gerenciamento da educação pública que incentive a materialização de um espaço de inclusão, desconcentração do poder e do exercício da cidadania, através de mecanismos de participação no âmbito da educação municipal, como: escolha dos dirigentes escolares, o Conselho Escolar, o Conselho de Classe, a Associação de Pais e Mestres, as relações democráticas de gestão da Secretaria Municipal de Educação e suas redes de escolas, entre outros segmentos afins (RIBEIRO; NARDI, 2018; LIMA 2018; OLIVEIRA 2019). Tais estratégias de inserção da comunidade escolar na gestão se fundamentam em políticas de autonomia da educação municipal e podem proporcionar uma melhor qualidade da educação e, por conseguinte, proporcionar a melhoria no indicador do IDEB.

Observa-se que as políticas de avaliação de larga escala, no Brasil, vêm sendo instaladas no cotidiano da gestão escolar desde o final da década de 1980 e desde então têm suscitado novas formas de pensar e de introduzir modelos de organização da gestão escolar e da educação municipal. Vieira e Vidal (2015) explicitam que a gestão das políticas de avaliação em larga escala envolve diferentes instâncias públicas e responsabilidades, desde o Ministério da Educação (MEC), até secretarias estaduais e municipais de educação, focalizando as suas práticas avaliativas no cotidiano das escolas. Tal



característica reforça a importância de estudá-la, uma vez que integra um conjunto maior de organizações e órgãos responsáveis pelo aprimoramento do sistema educacional. O princípio da gestão democrática estabelecido pela Constituição Federal de 1988 tem se traduzido em medidas legais e em iniciativas de políticas expressas nos sistemas de ensino. Evidenciam-se que os gestores, nas variadas instâncias (escolas, secretarias de educação municipais ou estaduais), têm buscado alternativas para a construção de uma gestão democrática no cotidiano dos espaços da educação.

Práticas de gestão democráticas pressupõe a construção de resistências às determinações oriundas das relações contraditórias das legislações e reformas do Estado e suas organizações “[...] composta por desregulação, privatização e comercialização” (LIMA, 2018, p. 18). Produzem competição entre as gestões escolares, revelando dificuldades em democratizar a rede de ensino e seus contextos de gestão.

A gestão da educação no Brasil (PEREIRA; SILVA, 2018) está formatada para reproduzir maior racionalidade, num formato flexível e descentralizada na administração de recurso e responsabilizando gestores e profissionais da educação pela qualidade educacional. Desse modo, a gestão tem assumido um caráter administrativo empresarial, configurada pelos preceitos gerencialistas de um *ethos* privado, dificultando as práticas democráticas. Esse modelo de gestão calcado no mercado e transferido para os espaços educacionais, propicia inúmeras dificuldades em conduzir as práticas de gestão em suas ações, quer pedagógicas quer administrativas. Essas práticas “[...] são concebidas à luz da natureza de seu principal critério de desempenho administrativo, respectivamente, eficiência, eficácia, efetividade e relevância” (SANDER, 2007, p. 73). Independentemente da tendência burocrática e centralizadora vigente na organização da gestão escolar e do sistema de ensino, uma efetiva gestão implica a criação de um ambiente participativo e democrático com a comunidade escolar.



Na história da educação brasileira, a gestão escolar se desenvolve das influências externas e de modelos administrativos empresariais, não sendo propícia aos estabelecimentos de ensino, pois são relações humanas que ensinam e aprendem e não máquinas ou quantidade. Sander (2007) reconhece que a gestão escolar apresenta um caráter multidimensional, portadora de uma especificidade em permanente construção pedagógica e administrativa, como política e cultura. O que ocorre de forma diferente da gestão administrativa empresarial. É nesse conjunto de múltiplas dimensões que a prática de gestão escolar se fortalece a partir da transparência, da impessoalidade, da autonomia e da participação das diferentes instâncias presentes na escola.

Essas múltiplas dimensões da gestão também estão presentes nas avaliações em larga escala, nos diversos contextos da escola. A consolidação dos sistemas de avaliação no Brasil, tem provocado mudanças significativas nas práticas de gestão (BONAMINO, 2002; BONAMINO; SOUSA, 2012; OLIVEIRA, 2015; HORTA NETO, 2015; SOUZA, 2015). São contextos e profissionais da educação, diretamente envolvidos no processo de recepção das políticas de avaliação em larga escala. São arenas de diferentes perspectivas que se apresentam, envolvendo profissionais da educação, alunos e as práticas de gestão, focalizando obter alguns indicadores de qualidade da educação na melhoria da educação municipal.

Essas práticas de gestão, nesse caso, no âmbito da educação municipal, que as relações humanas devem agir, interagir e produzir conhecimentos e “[...] as escolas são, pois, organizações e nelas sobressai a interação entre as pessoas para a promoção da formação humana” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2013, p. 316). É nessas relações que práticas de gestão, além da liderança que é constituída por todos/as, potencializam as ações para o todo, qualificando a educação. Essas lideranças na gestão se constituem, não por sua situação hierárquica, mas pelas qualidades sociais, por suscitar o diálogo e a participação: “São animadores do trabalho de todos”. Certamente imbricados



com as práticas de gestão e avaliação presentes nas secretarias municipais de educação e suas gestões escolares.

Na próxima seção apresentamos a metodologia empregada neste estudo.

3. CAMINHO METODOLÓGICO PERCORRIDO

Este artigo é parte integrante dos resultados da pesquisa “Indicadores de Práticas de Gestão Democrática no Âmbito da Educação Básica a partir das Avaliações em Larga Escala”. Com o apoio do CNPq, o projeto analisa experiências de práticas de gestão democráticas em municípios de três estados brasileiros. No Paraná em municípios da associação da AMSOP, em Santa Catarina da AMOSC e no Rio Grande do Sul da AMAU. O foco é desencadeado a partir dos índices do IDEB (2013 e 2015). Dos 42 municípios da associação da AMSOP/PR, o município com maior índice no IDEB, será selecionado para a coleta de dados e identificar quais práticas de gestão são desenvolvidas na rede de ensino municipal, sua relação com a avaliação em larga escala e se potencializam práticas democráticas de gestão. Os dados foram coletados a partir de um questionário semiestruturado com a secretaria municipal de educação (G1), com a gestão da escola de Ensino Fundamental (G2) que participa da avaliação em larga escala e com a gestão da escola de educação infantil (G3). Embora tenha passado pelo Comitê de Ética (Parecer n° 2.295.704), vamos preservar a identidade dos sujeitos e do município, por não ser esse o foco da pesquisa. Salientamos a reciprocidade para a coleta de dados fornecida pelos gestores/as, o acolhimento e o diálogo de muito aprendizado.

A partir dos dados coletados vamos tratar as informações em conjunto, diferenciando os gestores: Secretaria Municipal de Educação (G1), gestor da escola municipal (G2) e gestor da escola de educação infantil (G3). O interesse é aprender o movimento dos componentes, focalizando práticas de gestão democráticas a partir de três níveis de diálogo da rede de ensino. O primeiro se refere à percepção da gestão na esfera da secretaria municipal de educação, os



processos de gestão para a melhoria da rede de ensino e as ações práticas que estão se concretizando e qualificando a educação local. No segundo nível, a gestão da escola municipal com o índice elevado no IDEB (2013 e 2015). Como é um município de pequeno porte, com 3.358 habitantes, com uma única escola de educação fundamental e educação infantil, o município tem um índice elevado no IDEB entre os municípios da AMSOP. No terceiro nível, se situa o diálogo com a gestão da escola de educação infantil, que nos fornece as práticas de gestão para o desenvolvimento do ensino-aprendizagem nos anos iniciais.

Em cada nível de diálogo, foram identificadas dimensões que consideramos fundamentais e nos orientam na análise em como os gestores desenvolvem suas práticas, focalizando aspectos democráticos. Uma primeira dimensão que apareceu nos diálogos nas três instâncias da gestão da educação municipal são os processos coletivos na implementação de políticas na educação municipal. Para ser democrática, a gestão precisa estar conectada com os diferentes gestores/as e com as instâncias que coordenam, organizam e conduzem a educação do município. Elementos que agregam, tanto na formulação quanto na implantação das ações na rede de ensino do município. A segunda dimensão são as ações ou práticas de gestão desenvolvidas que conduzem a educação no município. São práticas que se fortalecem na medida em que os sujeitos, nos diversos espaços da educação municipal, participam em suas formulações e sua aplicação prática. A terceira dimensão é a perspectiva democrática em que essas práticas de gestão se apresentam, nas formulações de políticas no âmbito da educação municipal. São ações que se originam no “chão da escola”. Os profissionais, nas escolas, reformulam e implementam políticas educacionais a partir de seus próprios entendimentos. São práticas de gestão sujeitas a interpretações e recriação, produzindo efeitos e consequências que potencializam mudanças e transformações significativas da política original. Nessa análise, são os discursos das gestões da secretaria municipal de educação e dos gestores/as escolares.



As dimensões são apresentadas de forma diferenciada nos diferentes níveis da gestão municipal, integrando os dados coletados dos diferentes sujeitos. A análise dos dados é apresentada a partir das dimensões, iniciando pela gestão e organização coletiva, seguindo as ações ou práticas de gestão e finalizando com o nível da perspectiva democrática dos gestores da rede de educação municipal. O foco primordial é evidenciar que essas práticas de gestão, além de serem democráticas possibilitam a qualificação da educação municipal.

A abordagem é qualitativa e tem como finalidade compreender as práticas democráticas dos/as gestores/as da rede de ensino do município na melhoria do processo de ensino-aprendizagem dos alunos. Minayo (2004) afirma que a pesquisa qualitativa é entendida como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar as suas ações na e para a realidade vivida.

A estratégia de coleta de dados adotada neste estudo consistiu num questionário semiestruturado, com dez perguntas abertas. Faz-se necessário esclarecer que não há a intenção de fazer uma análise comparativa entre as três gestões, e sim integrar os dados, categorizando em dimensões que se conectaram nos diálogos, durante as entrevistas. A análise empírica e os enxertos das entrevistas iniciam-se pela gestão da secretaria, após a gestão da escola que participa da avaliação e, para finalizar, a gestão da escola de educação infantil.

4. ESPAÇO EMPÍRICO: PRÁTICAS DE GESTÃO MUNICIPAL, O QUE DIZEM OS GESTORES?

Iniciando nosso diálogo, identificamos que os gestores/as são formados em pedagogia com especialização na área de educação e estão há quatro anos na gestão da educação municipal. Uma das primeiras práticas de gestão apresentada de maneira coletiva é um encontro mensal entre as gestões para planejar ações. Essa organização é expressa nos diálogos, tanto no aspecto de qualificar a educação local como para tratar das dificuldades que se apresentam nos processos de gestão. No diálogo o gestor/a explicita que “acredita que por



ser um município pequeno a secretaria de educação fica próximo das escolas, as decisões são tomadas juntas com as diretoras, como uma equipe, olhando o que precisa melhorar” (G1).

Para Bernardo e Christovão (2016) ao abordar tempos de escola e gestão democrática, nos esclarecem que a participação e coletividade são aspectos dos atores da gestão escolar nos processos de tomada de decisões, reflexões e mudanças. São elementos fundantes da prática de gestão democrática e se inter-relacionam no cotidiano escolar. Esse formato de organização da gestão coletiva, entre a secretaria de educação e as escolas, é apresentado no diálogo, como uma das formas mais fáceis de resolver problemas. “A gente sempre está dialogando, o que acontece em uma escola, estou sempre envolvida, a gente sempre tem essa troca de ideias, acredito que um dos pontos positivos seja isso” (G1). É uma equipe que compartilha suas gestões, intervindo de forma conjunta. Ao tratarmos da gestão no âmbito escolar, no aspecto administrativo e pedagógico, o diálogo demonstrou que os discursos entre as gestões são próximos.

Observou-se uma conexão na linguagem expressa nos diálogos e nos processos de gestão. Como as instâncias exercem uma perspectiva coletiva de gestão, o administrativo é tratado de forma colaborativa também. Quando alguém tem dificuldade em algum aspecto administrativo, os setores da secretaria de educação vão ao encontro da escola, para orientar na resolução. “O administrativo não pode deixar de ser cumprido. Quando temos necessidade, buscamos ajuda ou eles vêm até a escola” (G2). “Sempre tem aspectos legais e administrativos novos que surgem” (G3). Observamos no diálogo que as contribuições são feitas de forma natural, ou seja, quem têm domínio dos aspectos legais e administrativo colabora nos processos de gestão.

É claro que ao tratarmos do aspecto administrativo da educação, também é tratado do pedagógico. O pedagógico perpassa, os diferentes espaços da escola, em reuniões pedagógicas, conselhos de classe e no conselho escolar. Esses dados são coletados pela gestão escolar e são pontos de pauta da reunião



mensal entre a secretaria municipal da educação e as gestões escolares. No diálogo, os gestores/as salientam que no momento atual está sendo rediscutido o Plano Político Pedagógico (PPP) com um debate atento a questões da alfabetização. “Acreditamos que a alfabetização é a base. Sempre trabalhando com uma aprendizagem significativa, coisas diferentes que chamem atenção, estar bem preparados para as novas fases da educação” (G2 e G3).

Outro cuidado é com a evasão. Observa-se que a gestão faz um trabalho de acompanhamento. Quando se observa que tem “uma falta ou outra, nós vamos até a família, para ver o que está acontecendo” (G2). Por ser um município de pequeno porte, a gestão praticamente conhece todas as famílias e acompanha muito próximo o desenvolvimento do ensino-aprendizagem, desde a alfabetização às séries finais. Observa-se que esse dado referente ao censo escolar tem implicação com o IDEB. Chirinéa e Brandão (2015) explicam que as metas propostas pelo IDEB estão diretamente ligadas a escola e sistema de ensino. É preciso que regulem o fluxo escolar, ou seja, quanto menor a reprovação e a evasão, melhor a nota do índice.

A segunda dimensão que aparece no diálogo são as ações ou práticas de gestão. O conselho escolar é uma das primeiras pontos tratados pelas gestões. É nesse espaço que se encontram os profissionais da educação para refletir sobre o ensino-aprendizado dos alunos. A primeira ação apresentada pela gestão escolar (G2) ao evidenciar as problemáticas é dialogar com as famílias desses alunos. “Geralmente as famílias vêm sempre que são chamadas e procuram colaborar com a escola” (G2). A partir desse encaminhamento, feito em conjunto com a família, referente aos alunos em dificuldades, a escola possibilita aulas de reforço no contraturno.

A proposição identificada nos diálogos das gestoras é juntar forças com a comunidade escolar, para que as práticas de gestão sejam coletivas e ganhem maior intensidade na resolução. Santos e Castro (2020) observam a influência no discurso da gestão escolar referente à participação social. Isso demonstra



espaços de participação social nas decisões na escola e a necessidade de valorização docente.

As ações práticas da gestão também focalizam as séries iniciais. Em diálogo com as professoras/os gestores é possível identificar algumas dificuldades no ensino aprendizagem das crianças. “Estamos atentos se os conceitos de cada grupo estão sendo adquiridos, envolvendo as famílias também nesse processo” (G3). Busca-se constantemente um diálogo com os professores. No diálogo, os gestores/as relatam que ao identificar lacunas no ensino aprendizagem se faz necessário encontrar alternativas conjuntamente com os profissionais da educação para retomar os conteúdos que ainda se faz necessário. “Após conversa com os professores, nos reunimos com as famílias, pontuando para os pais que precisamos da ajuda deles em casa também. Precisamos falar a mesma linguagem, senão não funciona” (G3). Segundo o entrevistado, a partir da visualização das lacunas ou dificuldades no desenvolvimento do ensino aprendizagem a equipe “se reúne, conversa e repassa o que não deu certo, buscando envolver toda a comunidade escolar, para juntos organizar ações que possibilitam construir um ensino de qualidade a todos/as ” (G1).

O diálogo vai ganhando conotação das práticas de gestão. Outra ação coletiva das gestoras é dialogar com o professor, para que ele escolha a turma que gostaria de trabalhar. “É colocar o professor que se identifica com a turma, que se aproxima do perfil, da forma como aprende e ensino” (G1; G2; G3). “Claro, que algumas vezes não deu certo, mas a intenção é proporcionar qualidade para o desenvolvimento dos processos educacionais” (G1). Segundo Freitas e Pacifico (2020), as práticas de sala de aula são um processo de vivência entre a teoria e a prática do cotidiano escolar. O professor pode criar com seus pares coletivamente a construção de novos saberes. São experiências do espaço escolar, que vai ganhando sentido na medida em que houver interação entre os sujeitos que ali discutem, aprendem e ensinam, qualificam seu ensino-aprendizado.



No diálogo com os gestores/as identificou-se a valorização do professor e sua experiência. Uma prática de gestão é possibilitar formação continuada de professores, inclusive quem é iniciante. “Quando são contratados professores, por testes seletivos ou por concurso, sempre é pensado uma formação para esses profissionais” (G1). Além da formação, se faz um acompanhamento mais próximo, motivando e fornecendo encaminhamentos, referentes às práticas de gestão que a educação municipal adotou ao longo desses anos.

A terceira dimensão é apresentada na análise das perspectivas democráticas da gestão da educação municipal. Essa esfera de discussão nos possibilita evidenciar caminhos que a gestão percorre, tanto legal como práticos que potencializam uma gestão democrática. Um dos aspectos que aparece no diálogo focalizando essa dimensão é a reformulação do Plano Político Pedagógico. Amparados pelos aspectos legais da LDB/1996, as gestões explicitam a importância democrática na construção do documento. “Estamos mexendo com o PPP e estudando com os professores para ver o que precisa ser alterado e o que está bom, motivando e proporcionando ações para que a comunidade educacional, participe na leitura e complementação” (G1, G2, G3). Corroborando com Lima (2014) que explicita que a escola é uma categoria político-educativo complexa, pois demanda uma construção social de seus projetos políticos e pedagógicos.

É uma correlação de forças, que vai além das dimensões teóricas e conceituais. Demanda democracia e participação. “É um momento de avançarmos na educação do município a partir do que foi construído até o momento e direcionar novos passos para as próximas ações democráticas” (G1, G2, G3). Outro documento que está sendo discutido e faz referência nos debates democráticos é a BNCC. “Estamos estudando em grupos e cada gestora, acompanhado os estudos, para organização curricular” (G1, G2, G3). Não é somente um espaço de reformulação (PPP) e de orientação legal (BNCC), mas sim de participação. São práticas e perspectiva democrática que vão se constituindo nos documentos legais e suas orientações. No diálogo, as gestoras salientam que



em alguns momentos é difícil, principalmente na participação efetiva. Não é estar presente nas reuniões, nos encontros formativos, mas cada um que está na educação precisa participar, contribuir com o que está sendo posto. “Precisa-se construir uma participação efetiva, o professor precisa nos orientar” (G1, G2, G3).

Identificou-se no diálogo a perspectiva democrática de participação da gestão nos espaços de ações escolares. Não é somente planejar, precisa participar para que a execução ocorra da melhor maneira possível. “A gente não abandona o professor, não larga, sempre auxiliando, tem dificuldade com o aluno a gente vai junto tentar resolver. Não é abandonar o professor na sala e intervir, nós somos uma equipe” (G1; G2; G3). “A democracia e as práticas de colegialidade democrática, a autonomia como participação nas decisões e capacidade de produção de regras próprias, em direção às formas de endogoverno democrática” (LIMA, 2018, p. 10), ser fundamental nas práticas educativas e de aprendizagem da democracia através do exercício da participação nos processos de tomada das decisões como um direito dos profissionais da educação.

No diálogo, as gestoras fazem referência à avaliação em larga escala. “Há um trabalho diretamente direcionado para a turma do 5º ano, que vai participar da avaliação. Damos, sim, importância ao IDEB, tanto na sua preparação, como na aplicação” (G1; G2). Para isso, o município utiliza material de uma empresa privada há vários anos, com aulas no período do contraturno, focalizando também na avaliação em larga escala. A “gente pensou em dois dias da semana com horas de estudos para os alunos do quinto ano” (G1; G2). Mas, o foco é todo o currículo, iniciando já na educação infantil, articulando as diversas dificuldades com os professores, a comunidade escolar e possibilitando aulas no contraturno. “Não adianta deixar chegar só para o quinto ano, tem que ir preparando desde o primeiro, segundo, terceiro pra eles irem adquirindo conhecimento de todo o currículo” (G1, G2, G3).



As gestoras foram indicam que o IDEB é importante. Se faz necessário um conjunto de ações em todo o currículo, iniciando já na educação infantil e envolvendo os professores em espaços formativos. Schneider e Nardi (2015) nos ajudam a entender que o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica é porta de entrada de políticas ou sistemas formais de *accountability*, assumindo uma nova forma de gestão pública. É gestão que se articula a empresas privadas para ter bons indicadores.

As perspectivas democráticas na gestão, na instância da educação municipal, são evidenciadas, quando as decisões são tomadas em conjunto com as outras instâncias da gestão. Por ser um município com uma rede de ensino pequena, tem facilitado o acompanhamento próximo às gestões escolares. Mas não basta estar próximo, tem que construir esse espaço de participação e integração com os profissionais da educação e a comunidade escolar. É no diálogo que surge a formulação de políticas educacionais no âmbito da realidade prática da educação municipal. O fortalecimento e a participação da comunidade escolar (professor, aluno e família), como o envolvimento nas ações, nos proporcionam evidenciar que as práticas da educação municipal se tornam democráticas.

A estruturação de uma gestão coletiva se inicia nos processos de ensino aprendizagem nas séries iniciais, trabalhando as dificuldades dos alunos no ensino aprendizagem (aulas extraclasse) até as séries finais do ensino fundamental. “Quando surge uma dificuldade nos processos de ensino aprendizagem, todas estamos juntas para resolver da melhor maneira possível” (G1, G2, G3). São processos coletivos de gestão e têm demonstrado um caminho que está contribuindo para qualidade da educação municipal. Inclusive com o melhor indicador no IDEB, dentre os municípios da associação da AMSOP/PR. “O IDEB é um reflexo do que acontece na escola” (G1). Observamos que o indicador elevado no IDEB é fruto do trabalho de todos/as profissionais da educação municipal, a partir de um trabalho atento, sanando as dificuldades no ensino aprendizagem, a partir do diálogo com professores e coordenação



acadêmica, o aluno vai são encaminhadas para o reforço extraclasse. Figueredo et al. (2018) entendem que avaliar significa aferir determinado fato, situação ou circunstância, para através dos seus resultados, empreender determinadas ações propositivas no sentido de conhecer, corrigir e propor ações sobre o resultado atingido.

4. CONSIDERAÇÕES

Acredita-se que percorrer o cenário da educação municipal, buscando identificar práticas de gestão democráticas, na construção coletiva, participativa e na concretização de ações propostas pela equipe é acender uma luz para as possibilidades de vivenciarmos, não somente a pesquisa e os dados, mas novos horizontes de ações que podem fornecer caminhos para formulação de políticas educacionais em âmbito municipal, como na implementação no contexto das práticas educativas.

Tratar da gestão democrática nos leva a olhar a educação municipal sobre outro enfoque. Dos contextos em que a educação ocorre, vibra, transforma e se faz. Isso nos mostra uma perspectiva diferente de olhar para a gestão administrativa, burocrática, com interesses subservientes de um sistema capitalista, regado pelo controle, do que e do como fazer, sem ter implicação se a escola, a secretaria de educação e o professor, consegue e tem condições de realizar. A gestão democrática provém da perspectiva coletiva, participativa que influencia e produz o caminho a ser percorrido pela rede, mas que se concretiza nas ações, não só do planejamento instituído, mas nas práticas, nos contextos, onde a educação acontece de fato.

As dimensões expressas na análise nos demonstraram que a gestão no âmbito da rede de ensino nos traz ações práticas de gestão que são conduzidas na educação municipal. Inicia-se por reuniões periódicas entre a Secretaria Municipal de Educação e as gestões escolares para organizar, decidir e principalmente unir forças nas ações das gestões, tanto para propor como para



sanar as dificuldades que se apresentam nos contextos diversos da educação. Outra perspectiva democrática de gestão dialoga com os profissionais da educação (professor/a, coordenador pedagógico), para saber as reais necessidades.

Afirmativa final nos indica que a democracia precisa permear os espaços de formulação de políticas da gestão e chegar com intensidade aos contextos das práticas, onde se realiza. Ainda que não seja possível inferir que a gestão democrática participativa seja responsável pelos bons resultados da rede municipal de educação e no IDEB analisada neste estudo, os resultados indicam que as práticas desenvolvidas pelos gestores corroboram com os indicativos da literatura especializada, demonstrando proximidade entre participação e rendimento escolar. São práticas democráticas que qualificam a educação local, como também possibilitam constituir bons indicadores na avaliação em larga escala. Coletividade e a participação democrática nas ações construídas é o cenário que se apresenta nas práticas de gestão da educação municipal, que certamente nos fornecem elementos significativos de uma gestão democrática

REFERÊNCIAS:

BONAMINO, Alicia. **Tempos de avaliação educacional:** o SAEB, seus agentes, referências e tendências. Rio de Janeiro: Quartet, 2002.

BONAMINO, A.; SOUSA, S.Z. Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola. **Educação e Pesquisa.** 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Promulgada em 5 de outubro de 1988. 37. ed. Atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Fixa diretrizes e bases da educação nacional.** Diário Oficial da União, Brasília/DF, 23 dez. 1996.

_____. Presidência da República. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o **Plano Nacional de Educação – PNE** e dá outras providências. Brasília/DF: Casa Civil, 2014.



CHIRINÉA, A.M.; BRANDÃO, C. F. **O IDEB como política de regulação do Estado e legitimação da qualidade: em busca de significados.** Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 23, n. 87, p. 461-484, abr./jun. 2015.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação pública. **Revista Gestão Democrática da Educação**, Brasília/DF, Boletim 19, p. 14-19, out. 2005.

DENZIN; N.K. **The values of social sciences.** Nueva York: Aldine, 1970.

FIGARI, Gérard. **Avaliar que referencial?** Porto, PT: Porto Editora, 1996.

FLACH, S. de Fátima. **A gestão democrática nos sistemas municipais de ensino do Paraná: uma análise a partir dos conselhos municipais de educação.** Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro. 2019.

FREITAS, D. N. T.; OVANDO, N. G. A avaliação educacional em contextos municipais. **Educ. Soc., Campinas**, v. 36, n.º. 133, p. 963-984, out.-dez., 2015.

FREITAS, L. S.; PACÍFICO, J. M. Formação continuada: um estudo colaborativo com professores do ensino médio de Rondônia. **Revista INTERAÇÕES**, Campo Grande, MS, v. 21, n. 1, p. 141-153, jan./mar. 2020.

FREITAS, K. S. de; ROCHA, A.F. **Políticas de formação de dirigentes escolares para o ensino básico no Brasil e na Argentina e Educação em Direitos Humanos.** In CUNHA, C. da; SOUSA, J. V.; SILVA, M. A. (Org.) **Internacionalização da educação: discursos prática e reflexões sobre as políticas educacionais.** Belo Horizonte, M. G.: Fino Traço, 2016.

FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. Â. da S. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2008.

HORTA NETO, J.L. **As avaliações externas e seus efeitos sobre as políticas educacionais: uma análise comparada entre a União e os estados de Minas Gerais e São Paulo.** 2015. 358 f. Tese (Doutorado em Política Social) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

OLIVEIRA, D. A. **Mudanças sociais no Brasil no início do século XXI:** políticas públicas em educação que fizeram a diferença. *Revista Horizontes Latino-americanos*, v. 3, p. 37-47, 2015.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **O Governo das Escolas e a Nova Gestão Pública.** In: LIMA, Licínio; SA, Virgínio. **O Governo das Escolas: democracia, controle e performatividade.** Famalicão: Editora Húmus, 2017.



OLIVEIRA, R. T. CESTARI de. A. As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal. **Educar em Revista**. ver. Vol.35 n° 74, Curitiba, 2019.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Cortez, 2013.

LIMA, Licínio C. *Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?* **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018.

MINAYO, Maria Cecília Souza. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004. p. 9-29.

MARQUES, L. R. Repercussões da nova gestão pública na gestão da educação: um estudo da rede estadual de Goiás. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, 2020.

PASSADOR, Cláudia Souza; SALVETTI, Thales Silveira. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 123, p. 477-492, abr./jun. 2013.

PEREIRA, S. R.; SILVA, M. A. *Políticas educacionais e concepção de gestão: o que dizem os diretores de escolas de ensino médio do Distrito Federal*. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 137-160, mar./abr. 2018.

RIBEIRO, R.M. da Cunha.; NARDI, L. Elton. Bases normativas e condições político-institucionais da gestão democrática em sistemas municipais de ensino do estado do Piauí. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.26, n. 98, p. 7-31, jan./mar. 2018.

SANDER, B. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília, DF: Liberlivro, 2007.

SOUZA, S. M. Z. Lian. Avaliação em larga escala da educação básica e inclusão escolar: questões polarizadoras. **Revista Educação Especial** | v. 31 | n. 63 | p. 863-878 | out./dez. 2018.

SOUSA, S. M. Z. L. **Avaliação externa e em larga escala no âmbito do estado brasileiro: interface de experiências estaduais e municipais de avaliação da educação básica com iniciativas do governo federal**. In: BAUER, A.; GATTI, B. A.; TAVARES, M. R. (Org.). *Vinte e cinco anos de avaliação de sistemas educacionais no Brasil: implicações nas redes de ensino, no currículo e na formação de professores*. Florianópolis: Insular, 2015. p. 61-87.



VIEIRA, Sofia L.; VIDAL. Gestão da aprendizagem em tempos de Ideb: percepções dos docentes. **RBP**AE - v. 31, n. 1, p. 85- 106, jan./abr. 2015.

Recebido em 22-05-2020

Aceito em 18-10-2021

