

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E  
GESTÃO EDUCACIONAL – CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM  
GESTÃO EDUCACIONAL

Renata Nicoletti

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NO MAGISTÉRIO PÚBLICO  
ESTADUAL DO RS: CONCEITOS E AÇÕES A PARTIR DE  
REVISÃO DA LITERATURA**

Santa Maria, RS, Brasil  
2021

**Renata Nicoletti**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NO MAGISTÉRIO PÚBLICO ESTADUAL DO RS:  
CONCEITOS E AÇÕES A PARTIR DE REVISÃO DA LITERATURA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Profa. Dra. Marilene Gabriel Dalla Corte

Coorientadora: Profa. Me. Angelita Tatiane Silva dos Santos Perin

Santa Maria, RS  
2021

**Renata Nicoletti**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NO MAGISTÉRIO PÚBLICO ESTADUAL DO RS:  
CONCEITOS E AÇÕES A PARTIR DE REVISÃO DA LITERATURA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovado em 02 de junho de 2021.

---

**Marilene Gabriel Dalla Corte, Dra. (UFSM)**  
(Orientadora/Presidente)

---

**Angelita Tatiane Silva dos Santos Perin, Me. (UFSM)**  
(Coorientadora)

---

**Elisiane Machado Lunardi, Dra. (UFSM)**

---

**Nathana Fernandes, Me. (IEOB)**

---

**Adriana Roso Lorenzoni, Me. (Colégio Militar Sta. Maria)**

Santa Maria, RS  
2021

## RESUMO

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA NO MAGISTÉRIO PÚBLICO ESTADUAL DO RS: CONCEITOS E AÇÕES A PARTIR DE REVISÃO DA LITERATURA**

AUTORA: Renata Nicoletti  
ORIENTADORA: Marilene Gabriel Dalla Corte

Esta monografia é decorrente dos estudos desenvolvidos no Curso de Especialização em Gestão Educacional, junto à linha de pesquisa LP/1 – Políticas e Gestão da Educação Básica e Superior, do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria. Se constitui numa produção do Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas e Gestão Educacional – GESTAR/CNPq. Tem por objetivo geral compreender os processos de gestão democrática no que diz respeito ao magistério público estadual do RS, a partir de uma pesquisa de estado do conhecimento, em um recorte temporal dos anos de 2015 a 2020. A pesquisa do estado do conhecimento caracteriza-se como um estudo exploratório que acessou fontes de ordem documental e bibliográfica, com olhar direcionado à Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e ao Catálogo de Teses e Dissertações da Capes (Capes), e resultou na seleção e análise de seis teses e treze dissertações. A análise dos dados teve como base os pressupostos da Análise de Conteúdo, considerando os preceitos de Bardin (2016), e com o aporte teórico da gestão educacional e gestão democrática com base nos estudos de Libâneo (2012), Lück (2011) e Paro (2017), entre outros referenciais. Entre os resultados e conclusões, destaca-se que o estado do RS possui uma legislação própria que prevê a gestão democrática, condizente com os pressupostos vigentes na legislação nacional, como também possui mecanismos para sua efetivação, como a escolha de diretores e vice-diretores escolares. Identificou-se diversos casos em que a implementação da gestão democrática escolar foi bem-sucedida em diferentes âmbitos do cotidiano escolar, priorizando a participação, em especial, quando houve a mediação pelos gestores escolares, entre eles o diretor. Sobremaneira, constatou-se a necessidade de maior investimento na qualificação dos profissionais que atuam na gestão escolar, com vistas a estarem mais preparados para a compreensão e implementação de políticas públicas educacionais e, nesse sentido, aprimorar os processos de gestão democrática no contexto escolar.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Gestão Escolar. Gestão Educacional. Magistério Estadual do Rio Grande do Sul.

## ABSTRACT

### DEMOCRATIC MANAGEMENT IN THE STATE PUBLIC TEACHING OF RS: CONCEPTS AND ACTIONS FROM LITERATURE REVIEW

AUTHOR: Renata Nicoletti  
ADVISOR: Marilene Gabriel Dalla Corte

This monograph is result from the studies developed in the Specialization Course in Educational Management, along the line of research LP/1 – Policies and Management of Basic and Higher Education, of the Postgraduate Program in Public Policies and Educational Management, at the Federal University of Santa Maria. It is a production of the Study and Research Group on Educational Policies and Management – GESTAR/CNPq. Its general goal is to understand the democratic management processes in the state public teaching of RS, based on a survey of the state of knowledge, in a time frame from the years 2015 to 2020. The survey of the state of knowledge is characterized as an exploratory study that accessed sources of documental and bibliographic order, looking at the Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD) and the Capes Theses and Dissertations Catalog (Capes), and resulted in the selection and analysis of six theses and thirteen dissertations. The data analysis was based on the assumptions of Content Analysis, considering the precepts of Bardin (2016), and with the theoretical contribution of educational management and democratic management, based on the studies of Libâneo (2012), Lück (2011) and Paro (2017), among other references. Among the results and conclusions, it is noteworthy that the state of RS has its own legislation that provides for democratic management, consistent with the assumptions in force in national legislation, as well as mechanisms for its effectiveness, such as the choice of principals and assistant principals. Several cases were identified in which the implementation of democratic school management was successful in different areas of school life, prioritizing participation, especially when there was mediation by school managers, including the principal. Above all, there was a need for greater investment in the qualification of professionals working in school management, with a view to being more prepared for the understanding and implementation of public educational policies and, in this sense, to improve the processes of democratic management in the school context.

**Keywords:** Democratic Management. School Management. Educational Management. State Teaching of Rio Grande do Sul.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Apresentação e descrição dos resultados do estado da arte – Teses .....	33
Quadro 2 – Apresentação e descrição dos resultados do estado da arte – Dissertações.....	35
Quadro 3 – Categorização dos trabalhos a partir do critério temático .....	37

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Critérios utilizados na pesquisa do estado do conhecimento .....	12
---	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do tempo da gestão democrática no Brasil .....	22
Figura 2 – Linha do tempo da gestão democrática do RS .....	28

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	14
2.1	A OBTENÇÃO DOS DADOS BIBLIOGRÁFICOS: O ESTADO DO CONHECIMENTO .....	16
<b>3</b>	<b>PRESSUPOSTOS TEÓRICOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</b> .....	18
3.1	GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL.....	22
3.2	GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESTADO DO RS .....	28
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DO ESTADO DO CONHECIMENTO</b> .....	34
4.1	CATEGORIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS .....	34
4.2	ANÁLISE E CONTRIBUIÇÕES.....	40
4.2.1	Temática 1 – avaliação e participação .....	41
4.2.2	Temática 2 – atuação do gestor/equipe diretiva.....	42
4.2.3	Temática 3 – processos relativos a função de gestor .....	45
4.2.4	Temática 4 – parcerias externas e gestão .....	47
4.2.5	Temática 5 – formação inicial e gestão democrática .....	48
4.2.6	Temática 6 – implementação de políticas públicas e gestão.....	49
4.2.7	Temática 7 – financiamento e gestão .....	50
4.2.8	Temática 8 – gestão e qualidade da educação .....	51
4.2.9	Temática 9 – gestão e trabalho docente .....	52
4.2.10	Temática 10 – proposta de gestão.....	53
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	54
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	58

## 1 INTRODUÇÃO

Uma trajetória acadêmica e de produção de conhecimento, por mais relevante que pareça aos olhos alheios e, portanto, de motivação óbvia, muito provavelmente possui uma motivação pessoal. A história de vida do pesquisador quer dizer muito sobre sua pesquisa, e não se trata aqui de considerar essa questão por um viés simplesmente biográfico. Existem pesquisas que se fundamentam justamente em narrativas como método, as pesquisas narrativas<sup>1</sup>. Assim, considero importante expor, inicialmente, uma narrativa da trajetória pessoal de pesquisadora e, por isso, nesta seção, o texto apresentará parágrafos em primeira pessoa.

Minha formação inicial é em Letras Português, pela Universidade Federal de Santa Maria. Ingressei no curso bastante jovem e o motivo da escolha foi a paixão por línguas e pelas aulas de literatura. Hoje posso dizer sem dúvidas que possuo grande interesse e identificação com a área de Letras, pois, além de muitos outros motivos, me encanta e me desafia. Porém, me formei no curso de licenciatura, e a compreensão de que minha profissão seria professora de língua portuguesa e que meu local de trabalho seria a escola começou a ganhar forma quase no final da graduação.

Essa compreensão certamente foi influenciada pelas práticas de estágio, mas muito se deveu a minha participação no Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID), de que participei como bolsista por um ano e meio, em 2016 e 2017, em uma escola estadual do município de Santa Maria/RS. Em comparação com as experiências de estágio, no PIBID pude ter um contato maior e mais próximo com o cotidiano escolar onde estávamos inseridas (éramos somente mulheres no grupo).

O contato foi muito além da sala de aula e dos conteúdos de língua portuguesa. Participávamos de momentos com os outros professores e, também, com a gestão, além de semanalmente ter a presença da professora da escola conosco, em nossas reuniões do grupo. Foi durante o ano de 2017, ano em que a escola em questão entrou em greve, que as questões relativas à gestão e políticas educacionais se tornaram pauta constante de nossas reuniões. Lembro-me de refletir bastante sobre o assunto e pensar em minha formação. Ao mesmo tempo em que percebia como tais demandas

---

<sup>1</sup> A pesquisa narrativa mais comum pode ser descrita como uma metodologia que consiste na coleta de histórias sobre determinado tema onde o investigador encontrará informações para entender determinado fenômeno. (PAIVA, 2008)

tocavam a mim, enquanto futura professora e membro de um corpo docente, percebia meu incipiente conhecimento do assunto, pois no curso de Letras tive poucas disciplinas relacionadas à gestão educacional e políticas públicas.

Surge, então, meu interesse em buscar esse conhecimento, uma qualificação que tocava no âmbito da profissão em si, suas implicações políticas e que interferem diretamente na atuação do professor e na educação como um todo. Uma qualificação não mais ou menos importante que minha formação inicial, mas que anda paralelamente a ela, enquanto formação docente e, também, como formação permanente, pois, como expôs Maurice Tardif em sua conferência no II Pibid Sul<sup>2</sup>, a formação docente é um continuum e esse, também, é meu entendimento.

No último semestre da graduação, participei da seleção para o curso de Especialização em Gestão Educacional (CEGE) da UFSM, a fim de realizar esta qualificação. Meu interesse inicial era compreender a relação entre a gestão democrática e a participação da comunidade escolar no período da greve das escolas estaduais de 2017, período em que acompanhamos a escola pelo PIBID. No entanto, no decorrer do curso, já com algum aporte teórico fornecido pelas disciplinas e com minha participação no Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas e Gestão Educacional – GESTAR/CNPq, novas questões foram sendo problematizadas e, a partir de trocas com a orientadora, repensei minhas necessidades enquanto formação e reformulei o tema da pesquisa.

Era pertinente, antes de me debruçar sobre uma questão delicada e complexa como os momentos de greve e sua relação com a gestão e a comunidade escolar, compreender o que significava gestão democrática e como ela acontecia no magistério público estadual do Rio Grande do Sul. Era necessário aprofundar o entendimento sobre a gestão democrática, seu processo histórico no Brasil e no estado, o que é previsto em termos legais, como ela é entendida e colocada em prática.

Dada minha trajetória e a falta de uma base curricular que contemplasse de forma satisfatória as questões relacionadas à gestão educacional e políticas públicas, justifica-se essa atitude em relação à temática da pesquisa, uma vez que entendo ser

---

<sup>2</sup> II PIBID SUL, ocorrido na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, em dezembro de 2017. A abertura contou com uma conferência do Prof. PhD Maurice Tardif, da Universidade de Montreal, Canadá.

necessário conhecer essas questões cada vez mais, consolidar o ponto de partida teórico e compreender o contexto que me cerca.

No momento da escrita desta monografia não me encontro inserida em um contexto escolar e, também por esse motivo, entendo a necessidade de qualificar minha formação na área da gestão, pois meu objetivo profissional é atuar na educação básica e vivenciar o cotidiano escolar na prática, em todos os seus âmbitos. Portanto, acredito que possuir um conhecimento teórico e tecer reflexões acerca dos processos de gestão educacional podem contribuir para minha atuação futura.

Diante do exposto, realizar um trabalho com a temática da gestão democrática, suas características e exemplos de sua efetivação, traz contribuições basilares para o amadurecimento de outras questões futuras. Assim, para direcionar este estudo monográfico, o *problema de pesquisa* foi elaborado na seguinte perspectiva: **quais processos de gestão democrática estão relacionados ao magistério público estadual do RS?**

Na tarefa de investigar tal problema, o *objetivo geral* da pesquisa priorizou **compreender os processos de gestão democrática no que diz respeito ao magistério público estadual do RS**, partindo de um estudo teórico, de cunho exploratório, a partir do estado do conhecimento de produções acadêmicas que abordam esta temática e que possuem subsídios científicos para a pesquisa. Para tanto, organizei as ações investigativas a partir dos seguintes *objetivos específicos*:

- **reconhecer aspectos temporais e conceituais acerca do conceito de gestão educacional democrática;**
- **mapear os registros de gestão democrática nas legislações educacionais nacional e estadual, com o olhar nas ações de gestão democrática propostas por parte do estado do RS;**
- **realizar uma revisão bibliográfica com a produção acadêmica dos últimos seis anos que envolvam a temática da gestão democrática e o magistério estadual do RS;**
- **analisar os processos de gestão educacional democrática na rede pública estadual de ensino do RS, em sua inter-relação com o magistério estadual.**

A partir do problema de pesquisa e dos objetivos estabelecidos, o trabalho foi organizado e apresentado nesta monografia com a seguinte estrutura: seção 2 –

Metodologia da pesquisa; subseção 2.1 – A obtenção dos dados bibliográficos: o estado do conhecimento; seção 3 – Pressupostos teóricos da gestão democrática; subseção 3.1 – Histórico da gestão democrática no Brasil; subseção 3.2 – Histórico da gestão democrática no RS e o magistério estadual; seção 4 – Resultados do estado do conhecimento; seção 5 – Considerações finais.

Assim sendo, na seção intitulada Metodologia, são apresentados os fundamentos metodológicos, o corpus da pesquisa, bem como as ações realizadas para o levantamento dos dados e os procedimentos de análise.

Na terceira seção, é delineado um estudo acerca da gestão democrática tanto no Brasil, quanto no estado do Rio Grande do Sul, com visibilidade para os marcos legais, apresentando uma discussão acerca dos conceitos e princípios relacionados à gestão educacional democrática.

A quarta seção apresenta os resultados da investigação realizada pelo estado do conhecimento, ou seja, a partir da produção acadêmica selecionada para esta pesquisa. Nesta seção, encontra-se a descrição e breve análise dos textos selecionados, com evidências de informações que contemplam o problema de pesquisa.

Por fim, as considerações finais retomam de maneira breve a problemática deste estudo monográfico e trazem questionamentos e reflexões diante dos resultados obtidos, com o intuito atender aos objetivos da pesquisa e realizar uma autoavaliação do processo.

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa insere-se no campo da educação, com concentração no âmbito das políticas públicas e gestão educacional. O recorte proposto refere-se à gestão educacional democrática e o magistério estadual do Rio Grande do Sul, sendo que o corpus de análise se pauta no estado do conhecimento das produções científicas sobre o tema. Portanto, esta pesquisa constitui-se por um estudo exploratório qualitativo de caráter bibliográfico e documental, utilizando-se na metodologia do estado do conhecimento.

A pesquisa educacional debruça-se sobre os fenômenos educacionais que, por sua vez, são fenômenos sociais. De acordo com Triviños (1987), a pesquisa qualitativa nasceu com a antropologia e, posteriormente, passou a ser utilizada no campo educacional. Ela surge da necessidade de uma metodologia mais adequada aos estudos das ciências humanas, que até então seguiam a abordagem quantitativa e positivista das ciências naturais e dos modelos matemáticos. Era necessário mais que dados quantitativos para caracterizar os fenômenos sociais, era necessário ir além, efetuar uma interpretação para além dos dados numéricos.

A partir da problemática e objetivos da pesquisa, foi realizada uma pesquisa de cunho exploratório. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo “[...] desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2008, p. 27). Quanto ao pesquisador, este “[...] parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para em seguida realizar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental”. (TRIVIÑOS, 1987, p. 109).

Em relação às fontes, a pesquisa exploratória contou com material bibliográfico e documental. A diferença entre essas fontes está justamente na sua natureza, pois

[...] enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008, p. 51).

Assim, a fonte documental utilizada refere-se aos documentos oficiais e legislações, que subsidiaram a contextualização e caracterização da gestão

democrática na letra da lei, e o material bibliográfico contou com produções científicas dos últimos seis anos, a saber, teses e dissertações oriundas de um estado do conhecimento, que representam o corpus da pesquisa.

Destaca-se, ainda, segundo Gil (2008), que a grande contribuição de pesquisas de caráter bibliográfico e documental reside na possibilidade de investigar amplamente o fenômeno, mas exige do investigador uma postura criteriosa na obtenção e análise dos dados, a fim de evitar possíveis incoerências que possam comprometer a qualidade dos resultados.

O corpus documental subsidiou a compreensão histórica e legal da concepção de gestão democrática no Brasil e no estado do Rio Grande do Sul, a partir da Constituição Federal de 1988, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/96), da Lei Estadual nº 10.576, de 14 de novembro de 1995, que dispõe sobre a gestão democrática no ensino público no RS, do Regimento Interno do Conselho Estadual de Educação do RS e fontes que registraram as mobilizações sociais em prol da gestão democrática no Brasil e no RS, entre elas documentos como a Carta de Goiânia e o histórico do Centro dos Professores do Estado do Rio Grande do Sul (CPERS).

O levantamento bibliográfico das produções científicas dos últimos anos ocorreu com base na metodologia do estado do conhecimento, que, de acordo com Dalla Corte e Favarin (2014, p. 195), compreende-se como “[...] o acesso ao conhecimento já existente, aos conceitos e princípios fundantes que já estão estabelecidos, ou seja, a produção de conhecimento que tem início com base na busca de informações sobre aquilo que já foi produzido anteriormente”. Assim, para atender ao problema de pesquisa, a investigação debruçou-se na busca de informações em publicações acadêmicas que já produziram conhecimento sobre o tema.

Quanto à análise, utilizou-se os pressupostos da análise de conteúdo (BARDIN, 2016), procedimento que prevê três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise, deve-se escolher os documentos a serem analisados, formular hipóteses e objetivos e, ainda, elaborar os indicadores que irão fundamentar a interpretação. Essa fase faz parte da dinâmica do estado do conhecimento, com base em critérios previamente

estabelecidos e que serão expostos na próxima subseção e, também, pela revisão teórica e documental sobre gestão democrática, na seção 3.

A fase de exploração do material requer a organização e o tratamento das informações. Inicialmente, definiu-se como unidade de registro o tema, para então realizar a categorização das informações, ou seja, a classificação dos temas utilizando o critério semântico. Assim, selecionou-se as partes dos trabalhos que seriam mais pertinentes para obtenção das informações, e que fornecessem o conhecimento global do trabalho e suas conclusões. Portanto, foi realizada a leitura do resumo, da introdução e das considerações finais. Em seguida, realizou-se a identificação dos temas de cada trabalho e sua categorização, agrupando-se os trabalhos por temática.

A última fase, de tratamento dos resultados, inferência e interpretação foi desenvolvida a partir das categorizações realizadas na fase anterior. A análise, propriamente dita, que consistiu na descrição e discussão dos trabalhos de cada agrupamento temático e na produção de inferências, possibilitou a interpretação final com vistas a responder ao problema de pesquisa. Tanto a fase da exploração do material quanto a última fase, de inferência e interpretação, compõem a seção 4 deste trabalho.

## 2.1 A OBTENÇÃO DOS DADOS BIBLIOGRÁFICOS: O ESTADO DO CONHECIMENTO

Conforme já mencionado, o levantamento dos dados bibliográficos foi realizado por uma pesquisa de estado do conhecimento. O primeiro passo foi estabelecer critérios de busca, relacionados à fonte, ao período e ao tipo de produção científica.

Estabeleceu-se quatro critérios principais de busca. Foram eles: recorte temporal, tipo de produção, plataformas de busca e descritores. Quanto ao recorte temporal, foram definidos os últimos seis anos, o que significou de 2015 a 2020, pois em uma das plataformas de busca, ainda não eram fornecidos dados do ano de 2020. Em seguida, definiu-se as plataformas de busca, sendo elas a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e o Catálogo de Teses e Dissertações da Capes (Capes). Inicialmente, houve a decisão de concentrar as buscas por teses e dissertações. Por fim, identificou-se as palavras-chave que englobavam o tema de pesquisa e, a partir delas, formulou-se os respectivos descritores. Trabalhou-se com

os operadores *booleanos* AND e OR para potencializar as buscas nas plataformas digitais. Na Tabela 1, apresentam-se os critérios utilizados.

Tabela 1. Critérios utilizados na pesquisa do estado do conhecimento

<b>CRITÉRIOS PARA OBTENÇÃO DOS DADOS</b>			
<b>Recorte temporal</b>	<b>Tipo de produção</b>	<b>Fontes</b>	<b>Descritores</b>
2015 - 2020	Teses e Dissertações	Catálogo de Teses e Dissertações - CAPES e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD	Gestão educacional AND Rio Grande do Sul
			Gestão democrática AND Magistério do RS
			Gestão democrática OR Magistério do RS
			Escolas estaduais do Rio Grande do Sul AND Gestão democrática
			Ensino público RS AND Gestão democrática RS
			Ensino público RS OR Gestão democrática RS

Fonte: Elaborada pela Autora.

Os resultados obtidos desta pesquisa bibliográfica são detalhados, quantitativa e qualitativamente na seção quatro, com a exposição dos critérios de seleção, com os títulos, a categorização dos trabalhos e a análise pretendida.

### 3 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Esta etapa do trabalho é de grande importância, tendo em vista que o que se almeja é justamente caracterizar a gestão democrática a partir de um recorte anteriormente apresentado e, somente a partir de uma compreensão bem fundamentada do conceito é que podemos partir para a análise de nosso corpus e estabelecer interpretações a respeito dos dados obtidos. No entanto, é preciso ir além do conceito de gestão democrática e estabelecer relações com as políticas educacionais para compreendê-lo como uma mudança de paradigma no modo de administrar os processos educacionais.

Mudança de paradigma. É deste entendimento, pautado por Lück (2011), que se inicia esta discussão teórica, considerando que essa mudança se refere a vários sentidos. Primeiro, com relação ao próprio termo *gestão* que significa uma superação do “enfoque limitado de administração”. A autora discorre sobre essa nova denominação de gestão educacional e afirma:

[...] não corresponde a simples substituição terminológica, baseada em considerações semânticas. Trata-se, sim, da proposição de um novo entendimento de organização educacional e de seus processos e, para além disso, das relações da educação com a sociedade e das pessoas dentro do sistema de ensino e da escola. (LÜCK, 2011, p. 53)

Como pontua a autora, a gestão educacional pressupõe uma nova relação da educação com a sociedade e das pessoas com os sistemas de ensino e a escola. Portanto, antes de compreender como se pressupõe essas relações, é necessário conhecer o que abrange, em termos técnicos, esse conceito.

Do ponto de vista de abrangência, considerando o sistema educacional brasileiro, o conceito de gestão educacional, de acordo com Lück (2011), diz respeito aos sistemas educacionais (por exemplo, os sistemas estaduais e os sistemas municipais) e à gestão escolar, a saber, as escolas. Atrelada a ambas as denominações, a gestão democrática “[...] constitui-se num ‘eixo transversal’, podendo estar presente, ou não, em uma ou outra esfera” (VIEIRA, 2007, p. 60).

Partindo desse pressuposto, pode-se perceber que a gestão democrática é o modo de atuação, a concepção da gestão em si, enquanto os outros determinantes dizem respeito à abrangência da atuação. Entende-se, portanto, que os pressupostos

da gestão democrática devem servir a todos os níveis da gestão da educação, da sala de aula à sala dos professores, da direção escolar às secretarias de educação municipais e estaduais, da escola básica ao Ensino Superior, bem como às instâncias máximas da educação no país.

O contexto histórico da gestão democrática é demarcado politicamente por um cenário permeado pelo debate da redemocratização do país e pela reivindicação de uma nova Constituição. O que está na base dessa nova concepção de organização e administração dos processos educacionais são conceitos que visam a uma atuação mais democrática, tais como a participação da comunidade escolar na tomada de decisões, a descentralização das responsabilidades e a ação coletiva, o que caracteriza uma abordagem sociocrítica da gestão educacional.

Libâneo (2012) propõe princípios que caracterizam a concepção de gestão democrático-participativa. Destaca-se aqueles que serão contemplados na sequência dessa construção teórica, são eles: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; formação permanente para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns.

A participação da comunidade escolar é um pressuposto da gestão democrática. Isso implica em ações que incluam os pais, os funcionários, os alunos e os professores nas decisões e no dia a dia da escola, considerando a gestão escolar. Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei nº 9.394/1996, em seu artigo 14, a participação é prevista por meio de órgãos colegiados, como os conselhos escolares. Além disso, prevê a construção coletiva do projeto político-pedagógico (BRASIL, 1996).

A construção coletiva do projeto político-pedagógico é fundamental para a democratização do processo pedagógico e é um exemplo concreto da descentralização e participação que, como afirma Lück (2006), estão direcionadas para a democratização da sociedade e para a melhoria da gestão de processos sociais e recursos. A autora explica que em um contexto escolar descentralizado,

[...] a consciência das comunidades sobre a importância da educação para a formação de suas crianças e jovens, e que a geração de recursos locais para

a manutenção de escolas e seu sistema constituem-se em componentes fortes de criação de um senso de responsabilidade das mesmas pelas escolas como centros importantes e significativos de formação dessas crianças e jovens. (LÜCK, 2006, p. 43).

A respeito da gestão colegiada da unidade escolar, Paro (2017) pondera que é necessária a efetiva inclusão da comunidade, caso contrário “[...] corre o risco de constituir apenas mais um arranjo entre funcionários do Estado, para atender a interesses que, por isso mesmo, dificilmente coincidirão com os da população usuária” (p. 18).

Esse é um ponto de grande importância na obra de Paro (2017), pois defende que a escola deve determinar seus objetivos de acordo com os interesses da comunidade que a constitui, no caso da escola pública, das camadas trabalhadoras. Isso implica na necessidade de ações que incluam os pais, os funcionários, os alunos e os professores nas decisões e no dia a dia da escola, lutando por condições materiais e instalando uma estrutura político-administrativa que propicie a participação efetiva.

Outro elemento atribuído à gestão democrática, que se soma à mudança de paradigma, é a autonomia e está intimamente relacionado à participação. É preciso compreender de que se trata essa autonomia da gestão para não cair em uma interpretação superficial do termo. De acordo com o texto da LDB/96, no artigo 15 é previsto que os sistemas de ensino assegurarão a autonomia das unidades escolares nos âmbitos pedagógico, administrativo e financeiro (BRASIL, 1996). Em concordância com Libâneo (2012), isso significa que

[...] a autonomia escolar, implicando uma gestão descentralizada em que a escola executa um planejamento compatível com as realidades locais, aplica processos de tomada de decisões sobre problemas específicos, introduz mudanças nos currículos e nas práticas de avaliação, decide sobre utilização e controle de recursos financeiros. (LIBÂNEO, 2012, p. 423)

Denota-se que ao exemplificar ações possíveis decorrentes da autonomia escolar, o autor sugere a participação da comunidade ao observar as realidades locais no planejamento e ao promover processos de tomada de decisões, em uma gestão descentralizada. No entanto, ainda segundo o autor, trata-se de uma autonomia relativa em relação às instâncias sociais. Nesse sentido, como salienta Lück (2011, p. 46) “[...] essa proposição de autonomia não elimina e não deve se sobrepor à vinculação da unidade de ensino com o sistema que a mantém, organiza e dá

direcionamento ao conjunto todo, de acordo com os estatutos sociais e objetivos gerais da educação”. Sendo assim, é importante compreender que cada instância que conforma a gestão democrática possui sua própria autonomia, mas está diretamente vinculada com as outras instituições, às quais deve prestar contas, bem como à comunidade escolar, que também tem papel de controle social e fiscalizador.

Assim, concorda-se com a ideia da “construção de uma autonomia competente”, que depende do cultivo de relações democráticas e do fortalecimento de princípios comuns de orientação, como normas, leis e diretrizes. Estas, por sua vez, não devem ser seguidas literalmente, de forma engessada, uma vez que precisam ser tomadas em seu “[...] potencial de inspiração para dar unidade e organicidade ao conjunto das ações sociais” (LÜCK, 2011, p. 45).

Como é possível constatar, a participação, a autonomia e a descentralização das decisões são características da gestão democrática, o que reforça a ideia do trabalho em equipe e da importância dos órgãos colegiados. Isso não significa, porém, que a função da “direção” se esvazie. Pelo contrário, ela é fundamental, mas precisa ser repensada, pois também faz parte da mudança de paradigma.

Libâneo (2012, p. 438) é objetivo ao afirmar que “o trabalho escolar implica uma direção”, no sentido de coordenar e administrar as decisões coletivamente tomadas e realizá-las e, dessa forma, atribui um papel fundamental à equipe diretiva e ao diretor. No entanto, Paro (2017) tece uma crítica ao modelo de direção autoritária, corroborada pelo Estado, que concebe o diretor como a maior autoridade no contexto da escola. O autor sugere que:

É preciso, pois, lutar contra esse papel do diretor [...] é preciso aprofundar as reflexões de modo que se perceba que, ao se distribuir a autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder [...], mas dividindo responsabilidade. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola. (PARO, 2017, p. 13)

Novamente, surge a defesa da descentralização do poder no interior da escola e, também, no contexto da gestão educacional. Acredita-se que ressignificar o papel do diretor é uma atitude fundamental para a realização da gestão balizada pela concepção democrático-participativa. Nessa direção, afirma Libâneo (2012, p. 454), que se trata de

[...] entender o papel do diretor como o de um líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articula a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum.

O que está pressuposto aqui é justamente a relação orgânica entre direção e comunidade escolar, e o que cabe ao diretor, parte fundamental do trabalho escolar democraticamente orientado, é, de modo geral, “a gestão da participação” (LIBÂNEO, 2012, p. 458).

À guisa de conclusão desta construção teórica, toma-se a gestão democrática como um compromisso social, uma vez que tem a prerrogativa de contribuir para o fortalecimento de práticas democráticas e de inserir a comunidade escolar como participante fundamental para a concretização de processos democráticos na gestão educacional. A partir do entendimento de que as instituições escolares são afetadas, mas, também, interferem no meio social, cultural e político, é inegável que a gestão educacional orientada pela concepção democrático-participativa se configura como um potencial espaço de mudança.

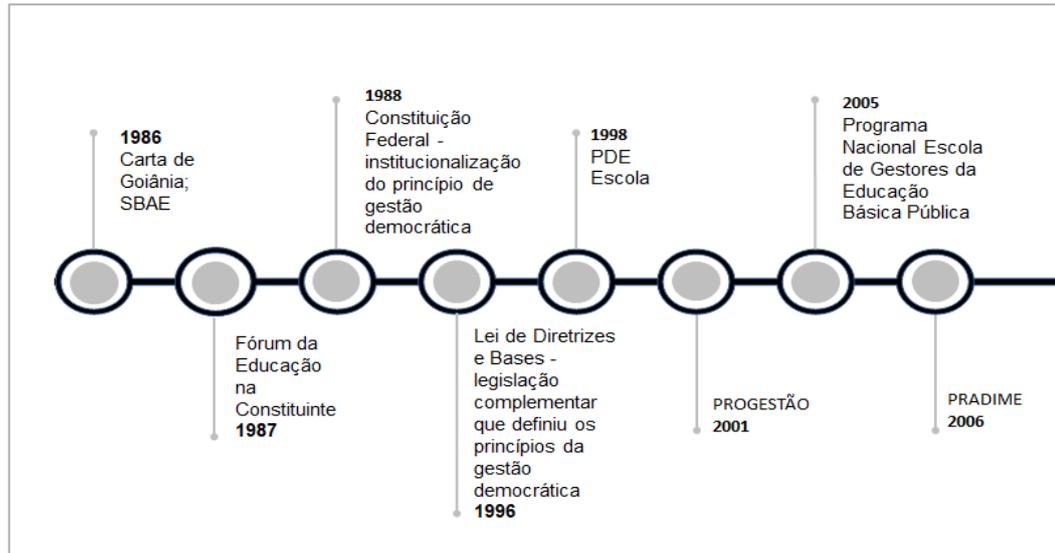
Na sequência desta seção, prioriza-se traçar um percurso histórico e apresentar os marcos regulatórios que se destacam na constituição da gestão democrática em âmbito nacional e estadual (RS).

### 3.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL

Nesta subseção, busca-se apresentar o histórico da gestão democrática no Brasil, o processo de sua institucionalização e os marcos regulatórios.

Como já mencionado anteriormente, quando se iniciou a discussão sobre uma mudança no entendimento de gestão educacional, o contexto histórico e o discurso vigente era o da redemocratização do país. Cronologicamente, parte-se do fim do período ditatorial, meados da década de 1980, em que o processo de redemocratização do país demandava a construção de uma nova Constituição, e é em meio a esse cenário que ocorre o primeiro debate, a nível nacional, relacionado à gestão educacional.

Na Figura 1, apresenta-se uma linha do tempo, a fim de representar de forma mais ilustrativa o percurso inicial da gestão democrática em âmbito nacional.



Fonte: Elaborada pela Autora.

De 2 a 5 de setembro de 1986, ocorreu a IV Conferência Brasileira de Educação (CBE)<sup>3</sup>, realizada em Goiânia, e teve como pauta central “A Educação e a Constituinte”. Desta conferência foi aprovado um documento, a Carta de Goiânia, em que constam 21 princípios relacionados à educação no país, formulados a partir de um debate atento e crítico da realidade educacional. A proposta previa que os princípios fossem inseridos no novo texto constitucional.

Dos 21 princípios, sinaliza-se dois que abordam diretamente a gestão educacional:

19. O Estado deverá garantir à sociedade civil o controle da execução da política educacional em todos os níveis (federal, estadual e municipal), através de organismos colegiados, democraticamente constituídos.
20. O Estado assegurará formas democráticas de participação e mecanismos que garantam o cumprimento e o controle social efetivo de suas obrigações referentes à educação pública, gratuita e de boa qualidade, em todos os níveis de ensino. (ANDE; ANPED; CEDES, 2018)

Além da IV Conferência Brasileira de Educação, outros movimentos sociais organizados estavam engajados na pauta da educação na nova Constituição. Foi o

<sup>3</sup> As CBE foram promovidas por três entidades: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação - ANPED; Associação Nacional de Educação - ANDE e Centro de Estudos de Educação e Sociedade - CEDES. Ao todo, aconteceram seis conferências, nos seguintes anos: 1980, 1982, 1984, 1986, 1988 e 1991. (PINHEIRO, 2015). A IV CBE contou com a participação de “seis mil participantes, vindos de todos os estados do país”. (ANDE; ANPED; CEDES, 1986)

caso do Fórum da Educação na Constituinte, formado em 1987 por entidades nacionais<sup>4</sup>, o qual atuou em defesa da escola pública e da gestão democrática na educação, tanto pública quanto privada, sugerindo o seguinte texto para a redação da CF: “gestão democrática do ensino, com participação de docentes, alunos, funcionários e comunidade” (ADRIÃO E CAMARGO, 2007).

A partir de 1988, o Fórum passou à denominação Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública (FNDEP), com a integração de novas entidades, entre elas, o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), e passaria a engajar-se na criação da nova LDB (PINHEIRO, 2015).

Houve, também, em novembro de 1986, o XIII Simpósio Brasileiro de Administração da Educação (SBAE), realizado pela Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), cujo tema era “a democratização da educação e a gestão democrática da educação”. Este simpósio, bem como o Fórum, de 1987, além de somarem argumentos pela democratização da educação, reiteraram os 21 princípios da Carta de Goiânia (PINHEIRO, 2015).

Por outro lado, havia um movimento liderado pela classe empresarial ligada à educação e pelas escolas confessionais que defendia uma participação mais limitada da comunidade na gestão. Segundo Adrião e Camargo (2007, p. 66), para esse grupo “[...] o grau “aceitável” de participação resumia-se à possibilidade de famílias e educadores colaborarem com direções e/ou mantenedoras dos estabelecimentos de ensino”.

O texto final que consta na Constituição Federal de 1988 limitou a gestão democrática ao “ensino público” e “na forma da lei” (BRASIL, 1988). Essa definição da gestão democrática na carta magna é alvo de críticas, com base em Paro (2002) e Adrião e Camargo (2007), pois exime o ensino privado desta concepção de gestão e delega aos sistemas de ensino uma legislação complementar, para dar cabo dos

---

<sup>4</sup> Associação Nacional de Educação (ANDE), Associação Nacional dos Docentes de Ensino Superior (ANDES), Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), Associação Nacional de Pesquisa em Educação (ANPEd), Confederação de Professores do Brasil (CPB), Centro de Estudos Educação e Sociedade (CEDES), Comando Geral dos Trabalhadores (CGT), Central Única de Trabalhadores (CUT), Federação de Sindicatos dos Trabalhadores em Universidades Brasileiras (FASUBRA), Federação Nacional de Orientadores Educacionais (FENOE), Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), Sociedade de Estudos e Atividades Filosóficas (SEAF), União Brasileira de Estudantes Secundaristas (UBES) e União Nacional dos Estudantes (UNE). (PINHEIRO, 2015).

princípios da gestão democrática, definidos anos mais tarde, de acordo com os artigos 14 e 15 da LDB/96:

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. 15 – Os **sistemas de ensino** assegurarão às **unidades escolares públicas** de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (BRASIL, 1996, p.15-16, grifo nosso).

A partir da década de 1990, a educação brasileira ganha uma característica neoliberal bastante forte, com importantes reformas educativas e acordos com organismos internacionais, como o Banco Mundial (BIRD). O principal objetivo do BIRD, na época, era o combate à pobreza, e uma das vias para tal, era o investimento em educação, buscando melhoria nos resultados, principalmente, na educação primária (ALTMANN, 2002). Especialmente no período de governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, houve a implementação de diferentes iniciativas, financiadas por esse organismo, que também recaíram na gestão.

Dentre as propostas do Banco Mundial para a reforma educacional, publicadas em 1995, destacam-se a descentralização e autonomia das instituições escolares, convocação de maior participação da comunidade escolar, atuação do setor privado e redefinição do papel do estado, que passaria a ter quatro funções: (1) fixar padrões; (2) facilitar os insumos que influenciam o rendimento escolar; (3) adotar estratégias flexíveis para a aquisição e uso de tais insumos; e (4) monitorar o desempenho escolar (ALTMANN, 2002).

Este cenário coincide com a municipalização da educação no país, prevista na LDB/96, caracterizando um processo da descentralização. Assim, a educação não é mais responsabilidade do Estado em âmbito federal, que passou a ter funções específicas, mas do estadual e, também, do municipal, que ficam responsáveis por seus respectivos sistemas de ensino.

Há muitas críticas ao modo como se dá a descentralização, muitas vezes interpretada como ausência do Estado, uma vez que passou a incentivar a

participação ativa da família na escola, a introdução de “apoio” da iniciativa privada e seu papel se resume a uma atuação de longe, monitorando e avaliando.

A partir dos resultados das avaliações<sup>5</sup> que foram implementadas nessa época para “medir” e monitorar a educação brasileira, que fornecem dados para índice de desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), o estado passou a realizar algumas iniciativas para auxiliar as instituições com menores índices.

Um exemplo foi o Plano de Desenvolvimento da Escola, o PDE Escola, criado em 1998, fruto do acordo entre o governo brasileiro e o BIRD. Segundo a definição trazida pelo próprio site<sup>6</sup> do PDE Escola, trata-se de um “[...] programa de apoio à gestão escolar baseado no planejamento participativo e destinado a auxiliar as escolas públicas a melhorar a sua gestão” e, a partir de 2007 passou a dar atenção especial às escolas com o Ideb mais baixo.

Quanto às ações do PDE Escola, destaca-se o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública<sup>7</sup>, criado em 2005, com um curso piloto ofertado pelo INEP em gestão escolar. O programa pautou-se nos seguintes objetivos: formar, em nível de especialização (*lato sensu*), gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica, incluídos aqueles de educação de jovens e adultos, de educação especial e de educação profissional; contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social.

Atualmente, o programa conta com os cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Escolar, Pós-graduação *Lato Sensu* em Coordenação Pedagógica e Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar, ofertados por Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) e destinados à profissionais que estão atuando em cargos de gestão nas escolas públicas.

Outra iniciativa visando contribuir com as metas do PDE e do Plano Nacional da Educação (PNE), e que também teve apoio do Banco Mundial, entre outros órgãos internacionais, como a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) e o Fundo de Emergência Internacional das Nações Unidas para a Infância (Unicef), foi o Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação

---

<sup>5</sup> Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb)

<sup>6</sup> Fonte: <http://pdeescola.mec.gov.br/index.php/o-que-e-pde-escola>

<sup>7</sup> Fonte: <http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica/historico>

(Pradime). Resultado de uma parceria entre o MEC e a União dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), o Pradime tem como objetivo “[...] fortalecer a atuação dos dirigentes ante a gestão dos sistemas de ensino e das políticas educacionais” (BRASIL, 2006, p. 7), e era voltado especificamente para os dirigentes municipais.

O Pradime atuava por meio de cursos presenciais e a distância, e os conteúdos programáticos foram organizados a partir de três eixos, dentre eles “[...] a gestão democrática como caminho condutor de novas práticas do poder público” (BRASIL, 2006, p. 10).

Também, encontra-se o Programa de Capacitação de Gestores Escolares à Distância<sup>8</sup> (PROGESTÃO), desenvolvido pelo CONSED em parceria com as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação. Segundo Ferraz (2012, p. 16, grifo nosso), o PROGESTÃO

[...] nasceu como programa inovador de educação à distância no Brasil para capacitação de dirigentes escolares. Foi desenhado a partir de uma ação específica de um grupo de Secretários de Estados da Educação, na década de 90, tendo como principal objetivo o desenvolvimento de uma gestão democrática centrada no sucesso escolar do aluno.

O programa foi implementado a partir de 2001, por adesão das Secretarias Estaduais e Municipais e contava com um material instrucional organizado em 10 módulos, um sistema de apoio e um sistema de avaliação. No entanto, cada estado deveria dinamizar o curso de acordo com suas especificidades, como observa Ferraz (2012).

Com esses exemplos, torna-se possível perceber que houve um interesse em qualificar os profissionais que estavam atuando em cargos de gestão, após a institucionalização do princípio de gestão democrática via políticas públicas educacionais.

Acredita-se na importância de uma qualificação que permita o conhecimento e a possibilidade de uma atuação para a gestão democrática. No entanto, nem sempre os gestores chegam a exercer suas funções e/ou cargos de modo democrático. Ainda não há um consenso no que diz respeito ao processo de escolha de gestores, que

---

<sup>8</sup> Fonte: <http://homolog.consed.org.br/consed/progestao>

pode ser tanto por eleições na escola (funções), por concurso público (cargos) ou, ainda, por indicação política (funções), prática ainda bastante utilizada.

Sendo assim, considera-se que houve muitos avanços, mas ainda se faz necessário problematizar alguns pontos para se aproximar cada vez mais da gestão verdadeiramente democrática.

### 3.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESTADO DO RS

Após realizar um percurso pela gestão democrática no Brasil, nesta subseção, aborda-se o percurso da gestão democrática no estado do Rio Grande do Sul (RS), cujo sistema de ensino público estadual é o recorte desta pesquisa. Para tanto, já se destaca o pressuposto da subseção anterior de que o Sistema Estadual de Ensino (SEE) do RS tenha definições legais próprias no que diz respeito à gestão democrática. Assim, inicia-se a apresentação do percurso da gestão democrática no SEE por uma linha do tempo que ilustra os acontecimentos mais relevantes para a consolidação deste princípio em âmbito estadual.

Figura 2 – Linha do tempo da gestão democrática no RS



Fonte: Elaborada pela Autora.

O resgate histórico da gestão democrática no RS requer um registro anterior aos textos legais, considerando que há importante e fundamental mobilização da

categoria docente nesse processo. Segundo os registros histórico do Centro dos Professores do Estado do Rio Grande do Sul - Sindicato dos Trabalhadores em Educação (CPERS/SINDICATO), destaca-se a greve de 1985, com duração de 60 dias, que entre outros direitos garantiu a eleição de diretores, oficializada na aprovação da Lei nº 8.025, de 14 de agosto de 1985. Estabeleceu as normas para a escolha dos diretores e vice-diretores nas escolas estaduais e essa conquista antecedeu o processo de normatização da gestão democrática no estado e no país, que se deu a partir da data de 1989, juntamente ao processo constituinte.

Na Constituição Estadual do Rio Grande do Sul, promulgada em 3 de outubro de 1989, o artigo 197 trata dos princípios do ensino, e dentre eles, o inciso VI - gestão democrática do ensino público (RIO GRANDE DO SUL, 1989). Mais tarde, esse princípio foi oficializado em lei própria, a saber a Lei nº 10.576, de 14 de novembro 1995<sup>9</sup>, que dispõe sobre a gestão democrática do ensino público (RIO GRANDE DO SUL, 1995).

A referida Lei nº 10.576, conforme previsto na Constituição Federal de 1988, na LDB/96 e na Constituição Estadual de 1989, possui o caráter de definir as diretrizes da gestão democrática no sistema de ensino estadual do RS. Em seu artigo 1º, estabelece os preceitos que devem ser observados para sua execução:

- I - autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica;
- II - livre organização dos segmentos da comunidade escolar;
- III - participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios em órgãos colegiados;
- IV - transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos;
- V - garantia da descentralização do processo educacional; VI - valorização dos profissionais da educação;
- VII - eficiência no uso dos recursos. (RIO GRANDE DO SUL, 1995)

A autonomia de que trata o inciso I é especificada no artigo 2º, que qualifica os estabelecimentos de ensino como “[...] órgãos relativamente autônomos, dotados de autonomia na gestão administrativa, financeira e pedagógica, em consonância com a legislação específica de cada setor”. (RIO GRANDE DO SUL, 1995). O texto segue detalhando como procederá tais autonomias, respectivamente, nos capítulos I, II e III, do título I, Da Gestão Democrática do Ensino Público.

---

<sup>9</sup> A Lei nº 10.576, de 14 de novembro 1995 sofreu alterações nos anos de 1998 (Leis nº 11.125 e 11.126), 2001 (Lei nº 11.695), 2012 (Leis nº 13.990 e 13.925), 2014 (Lei nº 14.448) e 2015 (Lei nº 14.754).

No que tange à autonomia na gestão administrativa, destaca-se do texto a presença de um Conselho Escolar, composto por representantes da comunidade escolar, que, juntamente com a Equipe Diretiva, são responsáveis pela administração do estabelecimento de ensino. Sinaliza-se, também, a eleição do Diretor e Vice-Diretor por votação direta da comunidade escolar, processo que sofreu diferentes alterações com o passar do tempo.

A letra da Lei nº 10.576, em 1995, no artigo 7º, colocava a eleição dos Diretores como uma possibilidade, indicado pela comunidade e escolhido por votação direta. Em 2012, a redação do artigo foi alterada em dois elementos principais, como destacados a seguir: “Os Diretores e os Vice-Diretores das escolas públicas estaduais serão indicados pela comunidade escolar de cada estabelecimento de ensino, mediante votação direta por meio de chapa” (RIO GRANDE DO SUL, 2012). Nesse sentido, a primeira mudança inclui a eleição do Vice-Diretor juntamente com o Diretor e a segunda mudança está relacionada ao status do procedimento da eleição, se antes era uma possibilidade, agora para a ser um procedimento obrigatório. No entanto, essa redação sofreu nova alteração em 2015, com a Lei nº 14.754. A partir desta Lei, o artigo 7º volta a excluir a eleição do Vice-Diretor, que, de acordo com o artigo 15, será escolhido pelo Diretor.

A legislação mais recente, a Portaria nº 314/2018, da Secretaria Estadual de Educação (Seduc), determinou os procedimentos das indicações e eleições para diretores e vice-diretores daquele ano. Diferentemente do que é apresentado na última alteração da Lei nº 10.576, em 2015, a Portaria mantém a eleição dos vice-diretores.

Um dos requisitos para os membros do magistério estadual que desejarem concorrer aos cargos de direção e vice-direção é o comprometimento na realização de um curso de qualificação para diretores. Este curso como requisito para a posse do cargo, assim como a eleição dos diretores e vice-diretores, foi adicionado à legislação em 2012 e é promovido pela Secretaria de Estadual de Educação do RS.

Com relação à votação, de acordo com a Portaria nº 314/2018, os membros da comunidade escolar que têm direito de votar são: os alunos matriculados na instituição a partir do 5º ano; o pai, a mãe ou um responsável legal dos alunos matriculados menores de 18 anos; os professores e demais servidores da escola em exercício no dia da eleição.

Os conselhos escolares, constituídos de acordo com a proporcionalidade entre pais, alunos, membros do magistério e funcionários, por meio de eleição, também por redação de 2012, têm funções “[...] consultiva, deliberativa, executora e fiscalizadora nas questões pedagógico-administrativo-financeiras”. Entre suas atribuições, previstas pelo artigo 42, destaca-se as que se referem diretamente à promoção da participação, um princípio da gestão democrática: criar e garantir mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar na definição do Plano Integrado da Escola e apoiar a criação e o fortalecimento de entidades representativas dos segmentos da comunidade escolar (RIO GRANDE DO SUL, 1995).

Com relação à autonomia na gestão financeira, o texto legal prevê o uso dos recursos repassados aos estabelecimentos de ensino como responsabilidade dos Diretores, quem “[...] os administrarão com prerrogativas e responsabilidades de ordenadores de despesa”. No entanto, conforme salientado no artigo 2º, a autonomia é relativa e, portanto, a realização das despesas deverá estar de acordo com legislações específicas, de âmbito nacional e estadual, o destino dos recursos já está previamente estabelecido e categorizado, e quanto a autorização para a utilização dos recursos, essa deve ser aprovada pelo Conselho Escolar, conforme artigos 72, 67 e 69, respectivamente (RIO GRANDE DO SUL, 1995).

Por fim, à autonomia na gestão pedagógica está relacionada a duas principais ações, previstas pelo artigo 75. São elas: I - pela definição, no Plano Integrado de Escola, de proposta pedagógica específica, sem prejuízo da avaliação externa; e II - pelo aperfeiçoamento do profissional da educação (RIO GRANDE DO SUL, 1995).

O Plano Integrado de Escola é um planejamento que deve integrar as três dimensões da gestão: pedagógica, administrativa e financeira. É prevista uma avaliação interna do Plano, realizada pela própria instituição, mas, também, receberá *feedback* do Sistema de Avaliação da Escola, realizado anualmente em todos os estabelecimentos de ensino pela Secretaria da Educação do RS.

Nesta breve apresentação, a partir de trechos selecionados, registrou-se a legislação referente à gestão democrática da educação no estado do RS. Desta forma, esta será a principal referência legal na análise do corpus da pesquisa.

Ainda é importante mencionar a existência e o papel do Conselho Estadual de Educação (CEE/RS). Previsto na Constituição Estadual, este órgão colegiado existe desde 1962 e sua última alteração substancial foi em 2000. De acordo com o artigo

207 da Constituição Estadual, o CEEed é um “[...] órgão consultivo, normativo, fiscalizador e deliberativo do sistema estadual de ensino” (RIO GRANDE DO SUL, 1989).

Conforme o regimento interno do CEEed, dos 22 membros que compõem o Conselho, sete são indicados pelo governador e os outros 15 são indicados por entidades representativas da comunidade escolar, a saber: quatro pela entidade representativa do magistério público, dois do magistério privado, dois dos pais de alunos de escolas públicas, um dos pais de alunos das escolas privadas, um dos estabelecimentos da rede privada, um dos dirigentes municipais de educação, um das associações de municípios, um dos estabelecimentos de ensino superior de formação de professores, um dos estudantes das escolas de ensino fundamental e médio e um pela entidade estadual representativa da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE).

A atuação do Conselho não se restringe ao sistema público de ensino, abrangendo todo o sistema estadual, incluindo o ensino privado. Como fica definido na Constituição Estadual, bem como no regimento do próprio CEEed, uma das funções do conselho é fiscalizar. Nesse sentido, salienta-se a importância de tal órgão como representação da sociedade no controle social dos processos educacionais no RS.

A título de exemplo, que diz respeito especificamente à gestão democrática, é importante mencionar o posicionamento contrário do CEEed diante do Projeto de Lei nº 169/2015 que, dentre outras alterações, sugeriu modificação no processo de eleição de Diretores e Vice-diretores, retornando à redação anterior à última atualização da Lei em 2012. Segundo a manifestação do CEEed:

A volta da eleição direta uninominal apenas do Diretor, com a revogação da eleição por chapa (Artigo 7º), favorece o retorno ao personalismo em detrimento do programa de gestão coletiva da escola. Esse personalismo está consignado em vários dispositivos do Projeto, como nos artigos 7º e 15 que acabam com a eleição do Vice-Diretor transformando-o num preposto do Diretor. O fim da obrigatoriedade de apresentação de um programa de gestão para a escola é, por si só, um retrocesso que desqualifica o processo eleitoral na escola, sendo incompatível com um projeto de escola cidadã, que busca formar cidadãos autônomos, críticos e participativos. (CEEed, 2015).

O Projeto de Lei foi sancionado e, além da mudança na forma da eleição, a função do conselho escolar também mudou, deixando de ter a função executora, prevista no artigo 41 da redação de 2012, passando a ter função consultiva,

deliberativa e fiscalizadora nas questões administrativas e financeiras e, segundo a manifestação do CEEEd, o conselho escolar perdeu também a sua função fiscalizadora nos processos pedagógicos.

Diante disso, percebe-se a importância da função de controle social para a preservação dos processos que caracterizam uma gestão mais democrática. Segundo aponta Scalabrin (2016), não houve uma audiência pública, solicitada pelo CPERS/Sindicato para a comunidade ser ouvida em relação ao projeto de lei. Isso demonstra que a gestão democrática extrapola os limites das instituições escolares e não quer dizer apenas aos assuntos educacionais, mas, também, a todos os processos de gestão públicas, à condução política das deliberações que refletem na educação. Dessa forma, compreende-se a quão relativa e instável é a autonomia da escola e reitera-se da importância de lutar pela gestão democrática.

## 4 RESULTADOS DO ESTADO DO CONHECIMENTO

Esta seção está destinada a apresentar os dados oriundos da pesquisa do estado do conhecimento acerca das produções científicas e suas contribuições à temática deste estudo. Para tanto, subdividiu-se esta seção em duas subseções: categorização e descrição dos resultados e análise e contribuições.

### 4.1 CATEGORIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se uma categorização inicial do material, considerando as seguintes informações: o tipo de trabalho, o título, as palavras-chave, o ano, a instituição de ensino e a fonte. Assim, a partir dos descritores (Gestão educacional AND Rio Grande do Sul; Gestão democrática AND Magistério do RS; Gestão democrática OR Magistério do RS; Escolas estaduais do Rio Grande do Sul AND Gestão democrática; Ensino Público RS AND Gestão democrática RS; Ensino Público RS OR Gestão democrática RS), do recorte temporal e do tipo de produção acadêmica, se obteve seis teses e 13 dissertações, conforme apresentado nos Quadros 1 e 2.

Quadro 1 – Apresentação e descrição dos resultados do estado da arte – Teses

(continua)

TESES					
DESCRITOR	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE	ANO	INSTITUIÇÃO	FONTE
“Gestão educacional” AND “Rio Grande do Sul”	AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA [RE]FORMULAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA EDUCACIONAL	Política educacional; Avaliação institucional; Políticas públicas; Gestão democrática; Avaliação participativa.	2017	UFRGS	BDTD
“Gestão democrática” AND “Magistério do RS”	-	-	-	-	-

Quadro 1. Apresentação e descrição dos resultados do estado da arte – Teses

					(conclusão)
“Gestão democrática” OR “Magistério do RS”	O GESTOR DA ESCOLA PÚBLICA DA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL: POLÍTICAS EDUCACIONAIS NA PERSPECTIVA DA INCLUSÃO	Políticas de atuação. Políticas Educacionais na Perspectiva da Inclusão. Gestão escolar. Inclusão.	2019	UCS	CAPES
	“MÉRITO, DESEMPENHO” E “PARTICIPAÇÃO”: ADESÕES E RESISTÊNCIAS À META 19 DO PNE NOS PLANOS ESTADUAIS E DISTRITAL DE EDUCAÇÃO	Políticas educacionais. Plano Nacional de Educação. Planos estaduais e distrital de educação. Gestão democrática. Direção escolar.	2018	UPF	CAPES
“Escolas estaduais do Rio Grande do Sul” AND “Gestão democrática”	O IDEÁRIO DA CEPAL E AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO RIO GRANDE DO SUL: 1998 -2014	Desenvolvimento; CEPAL; Políticas educacionais; Estado; Equidade; Competitividade; Cidadania	2017	UFRGS	CAPES
“Ensino público RS” AND “Gestão democrática RS”	AS CONCEPÇÕES DE DIRETORES ESCOLARES ACERCA DA GESTÃO EDUCACIONAL E DA EDUCAÇÃO AMBIENTAL EM ESCOLAS ESTADUAIS DO VALE DO TAQUARI/RS/BRASIL	Educação ambiental; Gestão escolar; Ensino e perspectivas	2016	UNIVATES	CAPES
“Ensino público RS” OR “Gestão democrática RS”	DIALÉTICA DAS RELAÇÕES SOCIAIS: O TRABALHO PEDAGÓGICO DOS(AS) DIRETORES(AS) DO INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO OLAVO BILAC, RS (1974-2017)	Trabalho. Trabalho Pedagógico dos/as diretores/as escolares. Políticas Públicas. Instituto Estadual de Educação Olavo Bilac.	2018	UFSM	CAPES

Fonte: Elaborado pela Autora.

Quadro 2 – Apresentação e descrição dos resultados do estado da arte – Dissertações

(continua)

DISSERTAÇÕES					
DESCRITOR	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE	ANO	INSTITUIÇÃO	FONTE
“Gestão educacional” AND “Rio Grande do Sul”	A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA FORMAÇÃO INICIAL DO PROFESSOR: OS CONHECIMENTOS CONSTRUÍDOS EM LICENCIATURAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	Gestão escolar democrática; Formação inicial de professores; Políticas educacionais.	2015	UFRGS	BDTD
	A RECONDUÇÃO DE DIRETORES NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DO RIO GRANDE DO SUL: (DES) CAMINHOS NA CONSTRUÇÃO DA AGENDA PÚBLICA	Gestão democrática; Alternância de poder; Recondução; Diretor escolar; Democracia; Agenda pública.	2017	UNISINOS	BDTD
	O PDE ESCOLA E A REPRESENTAÇÃO DE PROBLEMAS A SEREM SUPERADOS NA PERSPECTIVA DE ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DO RS	PDE Escola; Planejamento educacional; Gestão escolar.	2015	UFRGS	BDTD
“Gestão democrática” AND “Magistério do RS”	GESTÃO ESCOLAR DE MOCRÁTICA: ELEMENTOS PARA UMA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS DIRETORES DA REDE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL	Gestão democrática; Desenvolvimento o profissional docente; Diretor de escola; Rio Grande do Sul.	2018	UFRGS	BDTD
“Gestão democrática” OR “Magistério do RS”	PRÁTICAS DE GESTÃO EM ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE PORTO ALEGRE: UM PACTO DE EQUIPES	Gestão democrática; Educação básica; Competências gestoras.	2015	UNISINOS	BDTD
	“DIRETOR, LIBERA A CHAVE DO LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA!” O GESTOR ESCOLAR COMO PROMOTOR DA CULTURA DIGITAL NA ESCOLA PÚBLICA	Cultura digital; Gestão Escolar; Tecnologias digitais; Políticas educacionais.	2019	UNISINOS	BDTD

Quadro 2. Apresentação e descrição dos resultados do estado da arte – Dissertações

(continuação)

“Escolas estaduais do Rio Grande do Sul” AND “Gestão democrática”	A ESCOLA NÃO CABE EM UMA PLANILHA: IMPLICAÇÕES DO PROGRAMA JOVEM DE FUTURO PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO EM UMA ESCOLA DA REDE ESTADUAL DO RS	Relação público-privado. Instituto Unibanco. Programa Jovem de Futuro. Educação pública. Gestão democrática.	2020	UFRGS	BDTD
	O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NA IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA ENSINO MÉDIO INOVADOR NUMA ESCOLA PÚBLICA: AUTONOMIA E PARTICIPAÇÃO	Política Educacional. Gestão Escolar. Papel do Gestor. Autonomia e Participação.	2015	URI	CAPES
	AS RESPONSABILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DA 27ª CRE DO RIO GRANDE DO SUL E A PRESTAÇÃO DE CONTAS AO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE)	Financiamento da Educação; Gestão escolar; Políticas Públicas; Merenda escolar.	2016	UNILASALE	BDTD
“Ensino público RS” AND “Gestão democrática RS”	GESTÃO ESCOLAR E INDICATIVOS DE QUALIDADE: O QUE PODEMOS APRENDER COM A ESCOLA CAIC MADEZATTI, EM SÃO LEOPOLDO?	Gestão educacional; Qualidade educacional; Avaliação externa.	2015	UNISSINOS	CAPES
	SENTIMENTOS DE PROFESSORES DO SISTEMA DE ENSINO ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL SOBRE SUAS VIVÊNCIAS NO EXERCÍCIO DA SUA PROFISSÃO	Sistema público de ensino; Mal-estar; Bem-estar; profissão docente.	2015	CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA - IPA	CAPES
“Ensino público RS” OR “Gestão democrática RS”	UMA PEDAGOGIA DAS POSSIBILIDADES: GESTÃO COLABORATIVA, PRÁTICAS EDUCATIVAS E ORGANIZAÇÃO CURRICULAR	Ensino médio; Educação no campo. Gestão colaborativa; Políticas públicas.	2017	UFSM	BDTD

Quadro 2. Apresentação e descrição dos resultados do estado da arte – Dissertações

					(conclusão)
	IMPLEMENTAÇÃO DO ENSINO MÉDIO POLITÉCNICO NO RIO GRANDE DO SUL: CONCEPÇÕES, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO	Ensino médio; Currículo de ensino médio; Política educacional; Escola pública; Ensino profissional e técnico.	2017	UFFS	CAPES

Fonte: Elaborado pela Autora.

Como é possível perceber, o descritor que encontrou mais trabalhos foi “Gestão democrática” OR “Magistério do RS”, com quatro dissertações e duas teses. Os anos em que houve mais publicações científicas foi nos anos 2015 e 2017, com seis e cinco trabalhos, respectivamente. Com relação às instituições de ensino a que os trabalhos estão mais vinculados, foram seis da UFRGS e quatro da UNISINOS, uma pública e a outra privada. Por fim, com relação às plataformas de busca, nove trabalhos foram encontrados pela plataforma da CAPES e dez pela BDTD.

Uma segunda categorização abordou as temáticas dos trabalhos, realizada a partir das palavras-chave e dos resumos. Assim, identificou-se dez temas e realizou-se a seguinte categorização, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Categorização dos trabalhos a partir do critério temático

			(continua)
TEMAS	TÍTULO(S) DO(S) TRABALHO(S)	Nº DE TRABALHOS	
Tema 1 - avaliação e participação	AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA [RE]FORMULAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA EDUCACIONAL	1 (tese)	
Tema 2 – Atuação do gestor/equipe diretiva	O GESTOR DA ESCOLA PÚBLICA DA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL: POLÍTICAS EDUCACIONAIS NA PERSPECTIVA DA INCLUSÃO	3 (teses)	
	AS CONCEPÇÕES DE DIRETORES ESCOLARES ACERCA DA GESTÃO EDUCACIONAL E DA EDUCAÇÃO AMBIENTAL EM ESCOLAS ESTADUAIS DO VALE DO TAQUARI/RS/BRASIL	4 (dissertações)	

Quadro 3 – Categorização dos trabalhos a partir do critério temático

(continuação)

	DIALÉTICA DAS RELAÇÕES SOCIAIS: O TRABALHO PEDAGÓGICO DOS(AS) DIRETORES(AS) DO INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO OLAVO BILAC, RS (1974-2017)	
	GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ELEMENTOS PARA UMA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS DIRETORES DA REDE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL	
	PRÁTICAS DE GESTÃO EM ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE PORTO ALEGRE: UM PACTO DE EQUIPES	
	DIRETOR, LIBERA A CHAVE DO LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA! ” O GESTOR ESCOLAR COMO PROMOTOR DA CULTURA DIGITAL NA ESCOLA PÚBLICA	
	O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NA IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA ENSINO MÉDIO INOVADOR NUMA ESCOLA PÚBLICA: AUTONOMIA E PARTICIPAÇÃO	
Tema 3 - processos relativos ao cargo de gestor	“MÉRITO, DESEMPENHO” E “PARTICIPAÇÃO”: ADESÕES E RESISTÊNCIAS À META 19 DO PNE NOS PLANOS ESTADUAIS E DISTRITAL DE EDUCAÇÃO	1 (tese) 1 (dissertação)
	A RECONDUÇÃO DE DIRETORES NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DO RIO GRANDE DO SUL: (DES) CAMINHOS NA CONSTRUÇÃO DA AGENDA PÚBLICA	
Tema 4 - parcerias externas e gestão	O IDEÁRIO DA CEPAL E AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO RIO GRANDE DO SUL: 1998 - 2014	1 (tese) 1 (dissertação)
	A ESCOLA NÃO CABE EM UMA PLANILHA: IMPLICAÇÕES DO PROGRAMA JOVEM DE FUTURO PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO EM UMA ESCOLA DA REDE ESTADUAL DO RS	
Tema 5 - formação inicial e gestão democrática	A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA FORMAÇÃO INICIAL DO PROFESSOR: OS CONHECIMENTOS CONSTRUÍDOS EM LICENCIATURAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	1 (dissertação)
Tema 6 - implementação de política pública e gestão	O PDE ESCOLA E A REPRESENTAÇÃO DE PROBLEMAS A SEREM SUPERADOS NA PERSPECTIVA DE ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DO RS	2 (dissertações)
	IMPLEMENTAÇÃO DO ENSINO MÉDIO POLITÉCNICO NO RIO GRANDE DO SUL: CONCEPÇÕES, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO	
Tema 7 - financiamento e gestão	AS RESPONSABILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DA 27ª CRE DO RIO GRANDE DO SUL E A PRESTAÇÃO DE CONTAS AO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE)	1 (dissertação)

Quadro 3 – Categorização dos trabalhos a partir do critério temático

		(conclusão)
Tema 8 - gestão e qualidade da educação	GESTÃO ESCOLAR E INDICATIVOS DE QUALIDADE: O QUE PODEMOS APRENDER COM A ESCOLA CAIC MADEZATTI, EM SÃO LEOPOLDO?	1 (dissertação)
Tema 9 - gestão e trabalho docente	SENTIMENTOS DE PROFESSORES DO SISTEMA DE ENSINO ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL SOBRE SUAS VIVÊNCIAS NO EXERCÍCIO DA SUA PROFISSÃO	1 (dissertação)
Tema 10 - proposta de gestão	UMA PEDAGOGIA DAS POSSIBILIDADES: GESTÃO COLABORATIVA, PRÁTICAS EDUCATIVAS E ORGANIZAÇÃO CURRICULAR	1 (dissertação)

Fonte: Elaborado pela Autora.

A categorização temática permitiu identificar os diversos assuntos relacionados à gestão que cada trabalho abordou. Com os subsídios fornecidos pela pesquisa do referencial teórico, compreende-se que gestão, e em especial, a gestão democrática envolve diferentes elementos em sua concepção e em sua prática. Esses saberes auxiliaram também a estabelecer as temáticas dos trabalhos.

A temática mais abordada, presente em sete trabalhos (três teses e quatro dissertações) foi a temática 2: atuação do gestor/equipe diretiva. Agrupou-se esses trabalhos nesta temática porque todos, de alguma forma, relacionavam a atuação ou a função do gestor ou equipe diretiva com outro assunto, como por exemplo, a atuação diante de uma política pública, ou o impacto da formação deste gestor e o trabalho em si da gestão enquanto equipe.

Tomando os pressupostos da gestão democrática, sabe-se que a figura do gestor tem grande importância, especialmente como agente na articulação e mediação da gestão como um processo democrático.

Na próxima subseção amplia-se a análise, abordando os trabalhos selecionados a partir das temáticas, perseguindo as relações com a gestão apresentadas em cada trabalho, buscando a caracterização dos processos de gestão democrática do magistério público estadual do RS, revelados pelos trabalhos.

## 4.2 ANÁLISE E CONTRIBUIÇÕES

A análise dos trabalhos foi guiada pelas temáticas apresentadas na subseção anterior. A partir delas, realizou-se uma breve apresentação e discussão de cada

trabalho, à luz do referencial teórico e documental, assim como da relação com a gestão democrática. Após, nas considerações finais, elencou-se as principais contribuições, selecionadas tendo em vista a problemática de pesquisa, com vistas a propor uma resposta.

#### **4.2.1 Temática 1 – avaliação e participação**

A tese relacionada a essa temática, intitulada “Avaliação institucional participativa: [re]formulação de uma política pública educacional”, de autoria de Salerno (2017), traz em seu título uma característica central da gestão democrática: a participação. De modo geral, a pesquisa analisou os processos de formulação e reformulação de uma política de avaliação institucional, o Sistema Estadual de Avaliação Participativa (SEAP-RS), implementado nas escolas estaduais do RS entre os anos de 2012 e 2014, cuja proposta se mostra inovadora, segundo a autora.

A avaliação institucional é prevista nas Diretrizes Curriculares Nacionais, no entanto, não há diretrizes para sua realização, como também não é uma obrigatoriedade. Cada sistema de ensino pode planejá-la e desenvolvê-la a partir de seu ponto de vista.

A autora da tese, Salerno (2017), entende o SEAP-RS como uma política pública porque congrega a Secretaria Estadual de Educação (SEDUC), as Coordenadorias Regionais de Educação (CRE) e as escolas estaduais. No entanto, não se revelou uma política pública de estado, uma vez que não houve continuidade. Nas considerações finais, há uma avaliação da autora de diferentes pontos do SEAP. Entre eles, destaca-se pontos positivos, como ser uma proposta alinhada aos pressupostos da gestão democrática, uma proposta crítica ao modelo das avaliações em larga escala, a importância das reformulações para o aprimoramento de políticas públicas, mas também uma crítica importante, relacionada à fase de formulação da política, que se caracterizou pela centralidade do Governo, demonstrando uma atitude contraditória à proposta inicial participativa e democrática. A participação efetiva de todos os atores envolvidos se deu, principalmente, nos dois últimos anos, com a reformulação da política.

Neste trabalho, evidenciou-se uma iniciativa de implementação de política pública de avaliação institucional pensada a partir da gestão democrática, tendo a participação como eixo principal. Retomando Libâneo (2012), um dos princípios que

caracterizam a gestão democrática é a avaliação compartilhada. Paro (2017), afirma que um efetivo processo de avaliação da escola pública é um mecanismo de implementação necessária para garantir “[...] a busca efetiva de objetivos educativos comprometidos com os interesses das camadas trabalhadoras” (p. 83). Portanto, salvas as críticas, se pode caracterizar o SEAP como uma ação de gestão democrática no sistema público estadual do RS.

#### **4.2.2 Temática 2 – atuação do gestor/equipe diretiva**

A segunda temática abarca um total de sete trabalhos, três teses e quatro dissertações. A primeira tese, intitulada “O gestor da escola pública da região noroeste do Rio Grande do Sul: políticas educacionais na perspectiva da inclusão”, de autoria de Lepke (2019), propõe uma análise de como as políticas educacionais de inclusão orientam a atuação dos gestores, a partir de um estudo de caso com gestores de duas escolas da rede estadual do RS da região noroeste. A autora entende que o gestor tem um papel importante de articulação democrática e de gestão dos recursos humanos e financeiros da escola.

Nas conclusões do estudo, a autora aponta que diferentemente do Governo Federal, o estado do RS elaborou poucos documentos acerca da inclusão nas escolas e de orientação aos gestores sobre essa questão, e afirma que os gestores desconhecem, omitem ou negligenciam aspectos importantes das políticas voltadas para a inclusão, refletindo em sua prática e na configuração da escola diante do atendimento ao público-alvo das políticas.

A segunda tese também aborda as concepções dos gestores e políticas educacionais, mas com relação à educação ambiental. A tese intitulada “As concepções de diretores escolares acerca da gestão educacional e da educação ambiental em escolas estaduais do Vale do Taquari/RS/Brasil”, de autoria de Rosa (2016), balizou-se em resultados de um questionário que contou com a participação de 52 diretores, somando mais da metade dos diretores pertencentes às escolas estaduais de abrangência da 3ª CRE. Como apontamentos finais, a autora destaca que existe a necessidade de aprofundamento tanto sobre educação ambiental como sobre a própria concepção de gestão escolar por parte dos gestores. A educação ambiental está na agenda da escola, no entanto as ações desenvolvidas não têm continuidade e aprofundamento reflexivo e envolvem poucos atores.

Na terceira tese, “Dialética das relações sociais: o trabalho pedagógico dos (as) diretores (as) do Instituto Estadual de Educação Olavo Bilac, RS (1974-2017)”, de Vedoin (2018), a discussão volta-se para outros aspectos relacionados à atuação dos gestores: o trabalho pedagógico e as relações sociais. Pautada no materialismo histórico-dialético, a tese demonstra como o diretor possui um lugar de poder e como este lugar também está relacionado com a forma de acesso à função que exerce. As contribuições do estudo se referem aos diferentes períodos históricos da gestão escolar no estado, em especial a como o diretor exerce influência social por meio de seu trabalho, podendo potencializar tanto para a manutenção de relações de dominação como para a mudança dessa lógica, através do trabalho pedagógico crítico.

A dissertação intitulada “Gestão escolar democrática: elementos para uma política de desenvolvimento profissional dos diretores da rede estadual do Rio Grande do Sul”, de Massena (2018), discute desenvolvimento profissional, condições de trabalho e atuação de diretores das escolas estaduais do RS, analisando dados dos próprios gestores, a partir de questionários de avaliações institucionais, como SAEB (2015) e SAEP (2014), e os programas oferecidos pelo governo do estado (2015 - 2018). Traça um perfil desses diretores e contribui para a construção de uma política de desenvolvimento profissional para gestores. Considerando a maioria dos aspectos analisados a partir dos questionários aplicados, há um retrato positivo da gestão no estado do RS, sendo que há conformidade com o que a legislação prevê, especialmente em relação à gestão democrática, embora pondere que isso não garanta que a instituição seja realmente democrática. Massena destaca, em contrapartida, que também há dificuldades com relação as condições de trabalho, principalmente, de infraestrutura.

A dissertação, “Práticas de gestão em escolas públicas estaduais de Porto Alegre: um pacto de equipes”, de Reichert (2015), caracteriza as práticas da equipe diretiva na gestão da escola pública como gestão democrática. Como resultados, a autora aponta que das três escolas selecionadas para o estudo, uma almeja e as outras concretizam a gestão democrática, sendo que há protagonismo das equipes diretivas e articulação com parceiros locais para qualificação dos processos de gestão, como universidades.

O papel do gestor e as novas tecnologias no contexto escolar é a discussão central da dissertação “Diretor, libera a chave do laboratório de informática!” O gestor escolar como promotor da cultura digital na escola pública”, de Silva (2019). Esta pesquisa investigou a atuação dos gestores de três escolas estaduais pertencentes à 27ª CRE que participaram do Curso Gestão Escolar e Tecnologias, oferecido pelo Núcleo de Tecnologia Educacional/RS. A autora concluiu que há necessidades de atualização e qualificação para o curso, o que propõe como intervenção, mas que houve um impacto positivo no desenvolvimento da cultura digital das escolas. Além disso, pontuou que é preciso investir mais em formação permanente dos gestores e professores para que sejam alcançados os objetivos das políticas de tecnologias educacionais.

A dissertação e último trabalho categorizado na temática dois é intitulada “O papel da equipe gestora na implantação da política pública ensino médio inovador numa escola pública: autonomia e participação”, de autoria de Giehl (2015). Nesta pesquisa, a autora investigou como ocorreu o processo de implementação da política pública Ensino Médio Inovador em uma escola estadual, a partir de elementos como conhecimento sobre a política, tempo para sua implementação, condução do processo pela equipe gestora e participação da comunidade escolar. Como conclusões, a autora aponta a falta de tempo dos gestores para apropriarem-se dos pressupostos legais e promoverem discussões acerca da política, dificultando sua implementação. Também destacou a falta de autonomia da equipe gestora quanto aos recursos financeiros e a não participação da comunidade no processo de implementação da política, embora haja um bom relacionamento da comunidade com a escola.

Nesse conjunto de trabalhos, tem-se como ponto comum e central das discussões a figura e atuação do gestor escolar. Percebe-se que o gestor tem grande importância na dinâmica da gestão escolar, sendo necessárias algumas competências para desenvolver esse papel, como por exemplo possuir conhecimento acerca das políticas educacionais de diferentes ordens, como apontam alguns trabalhos, para que a implementação seja bem-sucedida.

Outro fator, quase unânime nas conclusões das pesquisas, trata da formação permanente e qualificação do gestor e equipe diretiva. Por fim, mas não menos importante, reitera-se o que muitos trabalhos apontaram: o gestor tem papel decisivo na condução do processo democrático de gestão escolar, pois está em um lugar de

referência para a comunidade escolar e tem o poder de incentivar a participação e articulação desta comunidade nos processos decisórios. Todos esses aspectos, abordados pelos trabalhos a partir de pesquisas desenvolvidas com escolas da rede pública estadual permitem observar que, em diferentes situações, os princípios da gestão democrática estão presentes, mas, também, mostram o que falta (conhecimento, participação e protagonismo) ou pode melhorar (mediação do coletivo, descentralização do poder e articulação da participação) e como fazer isso.

#### **4.2.3 Temática 3 – processos relativos a função de gestor**

Nesta categoria constam dois trabalhos: uma tese, "Mérito, desempenho" e "participação": adesões e resistências à meta 19 do PNE nos planos estaduais e distrital de educação", de Scalabrin (2018); e uma dissertação, "A Recondução de diretores na Gestão Democrática do Rio Grande Do Sul: (Des) caminhos na construção da agenda pública", de Marques (2017).

Na tese intitulada "Mérito, desempenho" e "participação": adesões e resistências à meta 19 do PNE nos planos estaduais e distrital de educação", Scalabrin (2018) investigou que princípios relacionados à escolha das direções escolares, previstos na meta 19 do Plano Nacional de Educação (2014-2024), em especial nas estratégias 19.1 (o processo de escolha deve considerar "critérios técnicos de mérito e desempenho" e a "participação da comunidade escolar") e 19.8 (aplicação de "prova nacional específica", para adesão ao cargo), aparecem e são implementados nos Planos de Educação dos 24 estados e do Distrito Federal. Tendo em vista que a autora analisou todos os Planos de Educação Estaduais e Distrital do país, são feitas algumas considerações sobre o Plano de Educação do Estado do Rio Grande do Sul.

Nesse sentido, como conclusões, a autora aponta que o Rio Grande do Sul, de acordo com dados de 2017, era o único estado da região sul que tinha uma legislação específica regulamentando a gestão democrática e, também, o único que não apresentava um dispositivo a esse respeito no seu Plano Estadual, somando-se a mais 14 estados neste ponto.

Propriamente sobre os processos de escolha de direção, relativos ao ano de 2018, assim como em outros sete estados e o DF, o Rio Grande do Sul utiliza apenas a eleição, estando parcialmente de acordo com a estratégia 19.1. Onze estados

combinam processo seletivo e eleição, com processo seletivo próprio. Apesar disso, a autora ressalta que houve uma ampla rejeição da estratégia 19.8 pela maioria dos estados e que, ainda que fosse aderida, a prova deveria ser elaborada pelo MEC, no entanto, ainda não foi implementada.

Na dissertação intitulada “A Recondução de diretores na Gestão Democrática do Rio Grande Do Sul: (Des) caminhos na construção da agenda pública”, a temática dos processos relativos ao cargo de gestor é relacionada à discussão sobre a recondução de diretores, que após alteração da lei da gestão democrática no estado do RS, em 2012, passou a não ser mais permitida. Nessa direção, Marques (2017) destaca que mudanças na lei que rege a eleição de diretores depende muito da agenda do governo e da ideologia que defende, avaliando como positiva a não recondução ao cargo por mais de três vezes, compreendendo como uma forma de garantir a experiência democrática e aprimorar a gestão no contexto escolar.

A partir desses dois trabalhos, torna-se importante a reflexão sobre a questão da eleição de gestores na gestão escolar pública estadual do RS em dois sentidos: no processo em si e na duração do mandato. Com relação ao processo, no caso, apenas a eleição está de acordo com a legislação estadual da gestão democrática, mas não está em pleno acordo com as orientações do PNE que prevê, além de eleições, um processo seletivo. Sobre a adesão ou não a um processo seletivo, acredita-se que, como ainda não há uma prova nacional instituída, e a maioria dos estados que utilizam um processo seletivo próprio o fazem por meio de certificação, conclui-se que seria mais condizente com a estratégia 19.1 investir em uma política de aperfeiçoamento profissional para os gestores, após serem eleitos democraticamente, como sugere um trabalho anteriormente analisado.

No tocante à duração do mandato, que poderia ser estendido via reconduções ilimitadas, concorda-se com Marques (2017) que a alternância da função de direção escolar tem mais contribuições ao exercício de um processo democrático, como uma forma de evitar acordos políticos e interesses particulares, além de contribuir para o aprimoramento, diversificação na representatividade e a revitalização na dinâmica da gestão. Tais perspectivas, podem contribuir para promover mudanças, reavaliando prioridades, ações e evitando a acomodação em processos de gestão que talvez já não condizem com a realidade de um coletivo escolar.

#### 4.2.4 Temática 4 – parcerias externas e gestão

Nesta temática categorizou-se uma tese e uma dissertação. A tese, intitulada “O ideário da CEPAL e as políticas educacionais no Rio Grande do Sul: 1998 – 2014”, de Benetti (2017), investigou como a Comissão Econômica para a América Latina e Caribe – CEPAL influenciou nas políticas educacionais no estado do RS, durante os governos de 1998 até 2014, a partir da análise documental tanto de materiais publicados pela CEPAL quanto documentos elaborados nas gestões compreendidas no período delimitado.

A autora concluiu que houve influências das proposições da CEPAL para a educação no tipo de ações implementadas no RS, voltadas para a expansão da educação, avaliação e regulação, com aspectos distintos a depender do governo. Além disso, os pilares defendidos pela CEPAL, equidade, democracia e cidadania, também puderam ser observados em tais ações, embora haja críticas sobre uma relação contraditória da defesa destes princípios com o viés neoliberal em que a CEPAL apresenta.

A dissertação “A escola não cabe em uma planilha: implicações do Programa Jovem de Futuro para a gestão democrática da educação em uma escola da rede estadual do RS”, de Carvalho (2020), analisou a intervenção privada do Instituto Unibanco, por meio de um programa em uma escola pública estadual e as implicações na gestão democrática. Em especial, a autora pontua que houve alterações substanciais na gestão democrática, principalmente na sua condução, sendo ressignificada por uma concepção gerencialista, mudando o propósito da educação pública.

Essa categoria temática é de extrema importância para o debate sobre a gestão democrática. As parcerias público-privado e com fomento de organismos internacionais estão presentes no cenário educacional brasileiro há um bom tempo, caracterizando a entrada de uma perspectiva neoliberal na educação pública, o que se configura em uma contradição, tendo em vista o objetivo desta educação.

Essas parcerias, que juntamente com recursos financeiros e materiais trazem sua ideologia de mercado, acabam interferindo tanto nos processos de gestão quanto nos processos pedagógicos, e ocupando cada vez mais um lugar que deveria ser do Estado, concretizado na escola através dos gestores pela gestão democrática. Como defende Paro (2017), a escola pública precisa estar em consonância com os objetivos

da comunidade em que está inserida, com os interesses da classe trabalhadora que é o grupo majoritário do ensino público. E esses interesses não são os mesmos do mercado.

É importante reconhecer que essa presença não-estatal pode ser muito difícil de simplesmente recusar, justamente por uma política de desmonte da educação pública como se tem presenciado ultimamente. No entanto, o principal mecanismo para alinhar a escola aos interesses da comunidade é garantindo que esta participe dos processos de gestão, defendendo e legitimando as instâncias democráticas no contexto escolar, que são uma realidade nas escolas estaduais, mas estão em constante ameaça, como se constatou com o segundo trabalho analisado nesta temática.

#### **4.2.5 Temática 5 – formação inicial e gestão democrática**

A quinta temática constitui-se a partir da dissertação “A gestão escolar democrática na formação inicial do professor: os conhecimentos construídos em licenciaturas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul”, de Pereira (2015). O objetivo da pesquisa foi investigar o quanto a gestão democrática está presente na formação de professores, a partir de entrevistas com acadêmicos de licenciaturas da UFRGS e da análise das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação de Professores da Educação Básica. Como resultados, ainda que a universidade ofereça disciplinas sobre gestão e políticas educacionais, a autora sinaliza o desconhecimento dos alunos acerca do tema e sobre a atuação do professor em relação à gestão democrática. Além disso, mostra que mesmo as Diretrizes não mencionam o termo gestão democrática em seu texto.

O problema de pesquisa, bem como os resultados obtidos, vem ao encontro da motivação deste estudo monográfico, considerando que a autora ao buscar o curso de Especialização em Gestão Educacional, da UFSM, tem convicção de que a formação inicial não possibilitou estudos e debates suficientes acerca das questões políticas que envolvem o cotidiano escolar, incluindo os processos de gestão democrática da educação.

Portanto, acredita-se que, assim como as diretrizes deveriam orientar, os currículos da formação inicial de professores da Educação Básica deveriam investir mais tempo nos tópicos relacionados às políticas educacionais e à gestão

democrática, a fim de formar o futuro professor um profissional consciente de que tem responsabilidade na gestão, não apenas como integrante da equipe diretiva, mas, sim, como ator fundamental na concretização da gestão democrática no contexto escolar.

#### **4.2.6 Temática 6 – implementação de políticas públicas e gestão**

“O PDE Escola e a representação de problemas a serem superados na perspectiva de escolas da rede estadual do RS”, de Bürgie (2014), e “Implementação do Ensino Médio Politécnico no Rio Grande do Sul: concepções, desenvolvimento e gestão”, de Santos (2017), são as duas dissertações tematicamente relacionadas às políticas públicas e gestão.

Na primeira dissertação, “O PDE Escola e a representação de problemas a serem superados na perspectiva de escolas da rede estadual do RS”, Bürgie (2014) analisa o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola) – Programa do Ministério da Educação de apoio à gestão escolar – nas 44 escolas estaduais do Rio Grande do Sul selecionadas na edição de 2011, a partir das notas do IDEB de 2009.

Com base em análise documental relativa à política do PDE Escola e nos registros realizados pela escola após a realização das ações do Plano, a autora buscou compreender as aproximações e distanciamentos na representação dos problemas da escola considerados pelo PDE Escola e pelas próprias escolas.

Considerando as contradições, entre as necessidades apontadas pelo MEC, por meio do programa PDE Escola, e as apontadas pelas próprias escolas, a autora conclui que há “um limite delicado” entre as reais necessidades de intervenção e a imposição de políticas que desconsiderem as realidades locais.

Na segunda dissertação, “Implementação do Ensino Médio Politécnico no Rio Grande do Sul: concepções, desenvolvimento e gestão”, a pesquisa é voltada para a implementação e para os impactos da política Ensino Médio Politécnico RS durante os anos 2011 a 2014, na abrangência da 7ª CRE. Nesse sentido, Santos (2017) destaca que foi um processo de muito debate nos diferentes níveis da gestão, permeado por resistências a frente ao novo, que geraram mudanças no formato inicial da política, a partir das sinalizações e sugestões trazidas pelos gestores e professores da realidade escolar e das possibilidades de execução do novo formato de ensino médio. Como resultados da implementação desta política, o autor aponta que houve

melhora nos índices educacionais e a implementação conseguiu manter a essência curricular da proposta inicial. No entanto, não se tornou uma política de Estado, sofrendo alterações na gestão seguinte.

A política pública apresentada pelo primeiro trabalho está diretamente relacionada com a gestão e é uma política para a gestão, enquanto o segundo trabalho é de ordem curricular, mas também diz respeito a gestão e sua implementação. Percebe-se que a gestão tem uma função central na implementação das políticas públicas, uma função de avaliá-las no sentido de sua pertinência e viabilidade de execução. Ambos os trabalhos trazem acerca da importância de se conduzir a gestão escolar a partir dos princípios democráticos, tanto para decidir o melhor para a escola, quanto para intervir e dar *feedback* aos órgãos da gestão educacional sobre sua atuação.

#### **4.2.7 Temática 7 – financiamento e gestão**

A única produção encontrada com esta temática se refere a uma dissertação intitulada “As responsabilidades da gestão escolar nas escolas públicas estaduais da 27ª CRE do Rio Grande do Sul e a prestação de contas ao Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)”, de Rosso (2016), e traz à discussão a relação entre gestão escolar considerando a autonomia e a responsabilidade financeira.

A autora investigou as demandas referentes ao orçamento do PNAE nas escolas pertencentes à 27ª CRE e quais as ações da gestão frente a essa tarefa. Como resultados da pesquisa, destaca-se que a tarefa delegada ao gestor de ser responsável pelo orçamento limitado, destinado à merenda escolar e de sua prestação de contas, é uma tarefa extremamente burocrática e limitadora, pois, juntamente com o recurso, há diversos requisitos que devem ser cumpridos, os quais, muitas vezes, inviabilizam a realização de um cardápio adequado.

O que se coloca em discussão com este trabalho é a autonomia financeira prevista pela gestão democrática. Compreende-se a autonomia relativa, assim como propõe Lück (2011) quando afirma que cada instância tem a sua autonomia, mas não deve se sobrepor às outras. A problematização que se aponta é justamente a autonomia relativa que cabe à gestão da escola, no caso da merenda escolar, de ter voz na definição dos valores orçamentários e poder utilizar os recursos da melhor forma possível, adequando-os às ofertas e demandas do contexto local, e claro,

realizando a devida prestação de contas do dinheiro público, não ficando à mercê de uma execução burocrática como mera tarefa administrativa.

Nesse sentido, evidencia-se que o discurso pode muitas vezes ser confuso, ao conferir a boa ou má gestão dos recursos à gestão da escola, pautado na suposta autonomia financeira. Além disso, como também foi mencionado nas conclusões da dissertação, o gestor, entre tantas tarefas que acumula, somadas às dificuldades que encontra no cotidiano da vida escolar, se vê, muitas vezes, sozinho, com pouco ou insuficiente recursos humanos para auxiliar em tarefas burocráticas como essa.

#### **4.2.8 Temática 8 – gestão e qualidade da educação**

Gestão e qualidade da educação foi centralidade da única produção científica deste eixo temático, no formato da dissertação “Gestão escolar e indicativos de qualidade: o que podemos aprender com a escola CAIC Madezatti, em São Leopoldo?”, de Oliveira (2015), a qual objetivou compreender como a gestão escolar interfere na qualidade da educação, a partir de um estudo de caso em uma escola pública estadual do RS que se destaca no IDEB.

Como achados de sua pesquisa, a autora destaca diversos fatores que contribuem para a qualidade da escola em questão, como a importância da figura da diretora, há vinte anos no cargo e sua formação acadêmica, a participação dos professores na tomada de decisões e a boa estrutura física da escola. Aponta, no entanto, alguns elementos como fragilidades do processo de gestão democrática, como a ausência da participação do Conselho Escolar e a pouca participação dos pais em processos decisórios, mais envolvidos em outros espaços promovidos pela escola. Ainda assim, a autora considera a escola como um exemplo que pode contribuir para pensar alternativas possíveis, adaptáveis a cada realidade, em relação ao discurso do fracasso escolar e dos poucos recursos do Estado.

Concorda-se com a autora quando afirma que a gestão é importante para a qualidade da educação, no entanto é preciso ponderar alguns aspectos. Inicialmente, a escola objeto da investigação tem uma proposta diferenciada ao oferecer atividades que engajam os alunos e envolvem a comunidade, além de contar com uma boa estrutura física. Essa é uma questão muito relevante, se comparado a outra instituição que não conte com essas condições e que não tenha bons índices no IDEB.

Além disso, mesmo que a gestão democrática seja realizada em alguma medida, não serve de exemplo no quesito participação pela comunidade escolar, especialmente porque a função de direção escolar está focada numa mesma pessoa há duas décadas, o que pode representar um fator de risco para uma relação de centralidade nos processos de gestão, o que também não condiz com os preceitos de gestão democrática.

Concluindo a análise desta temática, é possível inferir que há muitos fatores a se considerar antes de se chegar a conclusões a respeito da qualidade da educação avaliada por índices como o IDEB. O resultado bom não é mérito apenas de uma equipe de gestores, assim como não é justo atribuir apenas à equipe de gestores a responsabilidade pelos índices ruins. Além disso, o resultado do IDEB não retrata literalmente os processos de democratização ou não da instituição, ainda mais no que diz respeito aos princípios democráticos de participação e descentralização do poder.

#### **4.2.9 Temática 9 – gestão e trabalho docente**

O trabalho categorizado nesta temática aborda os “Sentimentos de professores do sistema de ensino estadual do Rio Grande do Sul sobre suas vivências no exercício da sua profissão”, da autora Araújo (2015). A relação com a gestão se deu nos resultados da pesquisa, em que autora atribui, em grande medida, o mal-estar docente relatado pelos professores entrevistados à gestão educacional, pela falta de incentivos à formação permanente, plano de carreira, gestão de pessoas, melhores condições de trabalho, entre outros fatores.

Fica evidente que a gestão democrática, esperada por todos os níveis de gestão no Sistema Estadual de Ensino do RS, conforme a legislação, não se efetiva, uma vez que as demandas não são atendidas, quando ouvidas. Ou, ainda, trata-se de ações deliberadas; o que é cruel com a educação pública, configurando o tão nomeado desmonte.

Lutar pela gestão democrática e reivindicá-la é um direito e um compromisso com a educação pública, uma forma de resistência diante do sistema neoliberal que avança sobre a educação como um todo, desmotivando a categoria docente, atrelando a qualidade a índices, cuja forma de avaliação é bem-sucedida em demonstrar o fracasso e premiar os destaques, forçando as escolas a buscar recursos não estatais.

#### **4.2.10 Temática 10 – proposta de gestão**

O trabalho selecionado para este eixo temático diz respeito a dissertação intitulada “Uma pedagogia das possibilidades: gestão colaborativa, práticas educativas e organização curricular”, de Perin (2017), o qual priorizou compreender a atuação da gestão escolar de uma escola pública estadual na implementação de sua Proposta de Ensino Médio. A autora conclui que esse processo se deu por uma gestão pedagógica colaborativa, a exemplo de outros momentos desde a criação da escola que possui como característica a participação da comunidade em sua construção como um todo.

Segundo a autora, a gestão colaborativa possibilitou a participação ativa dos atores envolvidos na elaboração do currículo do Ensino Médio Politécnico, em acordo com a comunidade local, a saber famílias assentadas, possibilitando qualificação pela natureza da proposta e envolvendo os sujeitos pelo compromisso com aquilo a que se propunham. Além disso, o trabalho decorre de um debate curricular democrático e processo de planejamento estratégico colaborativo escolar, considerando a realidade e interesses da comunidade, fundamentado em participação, representatividade e dialogicidade com diferentes colaboradores da escola e localidade onde a escola está situada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande propósito de desenvolver este trabalho monográfico, bem como o propósito de realizar o Curso de Especialização em Gestão Educacional foi buscar qualificação para minha formação docente. Na formação inicial não é possível contemplar tudo que é importante para a atuação profissional e, muitas vezes, nem aprofundar o que é contemplado. Portanto, é importante observar as lacunas ou aquilo que merece mais estudo, de acordo com interesses próprios e investir na formação permanente.

Nesse sentido, tornou-se necessário entender mais sobre a gestão democrática, desde conceitos e legislações, mas, também, sobre a sua efetivação no contexto escolar e das redes/sistemas de ensino. Assim, a problemática que motivou este estudo tratou de “quais processos de gestão democrática estão relacionados ao magistério público estadual do RS” e, nesta direção, priorizou-se por objetivo geral “compreender os processos de gestão democrática no que diz respeito ao magistério público estadual do RS”.

Assim, por meio de um estudo exploratório utilizando-se da metodologia do estado do conhecimento, investiu-se na consulta às legislações vigentes e de referencial teórico pertinente, com vistas a: reconhecer aspectos temporais e conceituais da gestão democrática em âmbito nacional e estadual; identificar as ações de gestão democrática no magistério público estadual do Rio Grande do Sul; e analisar tais ações e os processos de gestão envolvidos, oriundos de uma revisão bibliográfica das produções acadêmicas dos últimos seis anos que abordaram de algum modo a gestão democrática e o magistério estadual.

A gestão democrática no magistério público estadual do RS foi abordada por dez temáticas ao longo dos trabalhos analisados (seis teses e treze dissertações). As contribuições fornecidas pelas análises desses trabalhos selecionados, juntamente com a observação das legislações e com as orientações conceituais do referencial teórico, permitiram definir alguns processos que caracterizam a gestão democrática no magistério público estadual do RS.

Primeiramente, é importante destacar que o estado do RS tem uma legislação específica, e em acordo com a legislação nacional, que normatiza e oficializa o desenvolvimento da gestão educacional democrática na rede estadual de ensino. Além disso, o RS é um dos poucos estados que utiliza a escolha (com voto uninominal

e direto pelos integrantes da comunidade) como forma de definir os diretores e vice-diretores escolares.

Quanto às ações desenvolvidas neste cenário de “democracia”, pode-se mencionar a implementação do SEAP-RS, embora tenha vigorado por pouco tempo, é um bom exemplo de como formular e reformular uma política de avaliação com base em princípios democráticos. Também, merece destaque o Curso Gestão Escolar e Tecnologias, oferecido pelo Núcleo de Tecnologia Educacional vinculado à 27ª CRE, atendendo a uma demanda e contribuindo para a qualificação da equipe gestora e do corpo docente.

Em respeito a função e atuação dos gestores, as contribuições foram bastante convergentes nos textos analisados, considerando que vários trabalhos trouxeram à tona a questão da qualificação profissional, tanto para atender as demandas legais, implementando políticas públicas, como para aprimorar cada vez mais os processos democráticos de gestão. Mencionaram, em especial, o trabalho que propôs a criação de uma política para o desenvolvimento profissional para a gestão escolar, e que é possível compreendê-la não só como um diagnóstico, mas como uma alternativa a ser implementada. Além disso, percebeu-se na necessidade do investimento em parcerias com instituições que possam promover essa necessária qualificação, a exemplo das universidades públicas, o que também foi apontado em alguns trabalhos.

Por muitas vezes, o papel do diretor ganhou destaque, sendo atrelado à qualidade da educação, à condução e ao sucesso ou não na implementação de uma política pública, à gestão de demandas burocráticas como a questão do orçamento escolar. Esse reconhecimento é importante, mas é preciso compreender que a gestão democrática acontece por meio do trabalho coletivo e compartilhado da equipe diretiva, em conjunto com a atuação proativa dos órgãos colegiados (entre eles o Conselho Escolar), com participação e colaboração nos diferentes âmbitos de sua atuação, seja administrativo, financeiro ou pedagógico, como bem exemplificado em um trabalho sobre a implementação do currículo em uma escola.

Outro aspecto revelado foi a interferência de agentes externos nos processos de gestão no sistema estadual de ensino. Dois trabalhos realizaram sua pesquisa nessa direção e demonstraram que é uma realidade que pode significar uma ameaça à gestão democrática escolar, ao introduzirem uma concepção oposta de gestão em detrimento de recursos financeiros.

Com relação às políticas públicas voltadas para a gestão, é imprescindível compreender o papel de avaliação e diagnóstico que as gestões escolares desenvolvem. Elas são fundamentais para aprimorar as políticas públicas e torná-las mais efetivas e possíveis de serem implementadas. Parece que esse é um elemento chave dos processos de gestão educacional democrática que não estão funcionando bem. A gestão democrática não é sinônimo de gestão educacional e/ou escolar.

Nesse sentido, a gestão democrática se traduz num formato de gestão que está pautado em adoção de princípios como autonomia (administrativo, pedagógica e financeira), participação, coletividade, transparência, descentralização, entre outros, e, também, por mecanismos que constituem ações pontuais para dar consecução aos princípios, entre eles destaca-se: construção e consecução participativa e corresponsável do projeto político-pedagógico escolar, existência e proatividade de órgãos colegiados escolares, escolha pela comunidade escolar da equipe diretiva, autonomia financeira, entre outros. Para tal, no sistema de ensino é preciso que tais princípios e mecanismos sejam priorizados e normatizados para que as escolas e respectivos gestores possam desenvolver ações fundamentadas na gestão democrática. Mas, sobretudo, é importante destacar que as escolas precisam ser ouvidas, precisam ser consultadas e necessitam participar da [re]formulação das políticas educacionais para que se sintam partícipes atuantes desse processo que se quer e se defende democrático.

Os elementos apontados nos trabalhos selecionados são oriundos de um recorte metodológico que, certamente, tem limitações quanto aos resultados. Ainda assim, é possível ter um panorama de algumas das questões que geram debates acadêmicos quanto a gestão democrática e ao magistério público estadual do RS nos últimos anos.

Embora a consulta de produções acadêmicas ainda não seja muito comum, fora do próprio contexto acadêmico, cujos objetivos são propriamente a pesquisa, ressalta-se a importância desta consulta para fins práticos. Consultar as produções acadêmicas, como forma de encontrar estudos de casos, exemplos, proposições para mudança e resolução de problemas, dados para avaliação e criação de políticas públicas, não só para acadêmicos, professores em formação permanente, mas também para gestores escolares. Essa perspectiva foi possível encontrar na pesquisa realizada, e acredita-se que essa é a contribuição mais relevante deste trabalho.

Nesta direção, é importante destacar a necessidade de ampliar o conhecimento acerca de gestão democrática na formação inicial e permanente de professores, independente da área de atuação, considerando que são futuros gestores escolares em potencial. Além disso, compreender de forma ampla e situada os propósitos da gestão democrática, os impactos de sua efetivação para a comunidade escolar e para a educação de modo geral, e, ainda mais importante, como contribuição para a construção de uma sociedade cada vez mais plural e democrática.

## REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. de. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Orgs.). **Gestão, financiamento e direito à educação**: análise da Constituição Federal e da LDB. São Paulo: Xamã, 2007, p. 63-71.

ALTMANN, H. Influências do Banco Mundial no projeto educacional brasileiro. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 28, n. 1, p. 77-89, jan./jun. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v28n1/11656.pdf>. Acesso em: out. 2020.

ANDE; ANPED; CEDES. Carta de Goiânia. **Retratos da escola**. Brasília, v.12, n. 24, p. 459-464, 2018. Disponível em: <http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/931>. Acesso em: out. 2020.

ARAUJO, L. A. de. **Sentimentos de professores do sistema de ensino estadual do Rio Grande do Sul sobre suas vivências no exercício da sua profissão**. 2015. 150 p. Dissertação. (Mestrado em Biociência e Reabilitação) – Centro universitário metodista – IPA, Porto Alegre, RS, 2015. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=3250832](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3250832). Acesos em: ago. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BENETTI, V. **O ideário da CEPAL e as políticas educacionais no Rio Grande do Sul: 1998 – 2014**. 2017. 2013 p. Dissertação. (Mestrado em Educação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2017. Disponível em: [http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/6432/Viviana%20Benetti\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/6432/Viviana%20Benetti_.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: ago. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 2016. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: out. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n. 9.394/96. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Acesso em: out. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Pradime**: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2006. Disponível em: <https://iparadigma.org.br/wp-content/uploads/Ed-inclusiva-80.pdf>. Acesso em: dez. 2020.

BÜRGIE, D. B. **O PDE Escola e a representação de problemas a serem superados na perspectiva de escolas da rede estadual do RS**. 2014. 123 p. Dissertação. (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2014. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/131070/000980237.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: ago. 2020.

CARVALHO, S. F. **A escola não cabe em uma planilha:** implicações do programa jovem de futuro para a gestão democrática da educação em uma escola da rede estadual do RS. 2020. 98 p. Dissertação. (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2020. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/210252/001114994.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: ago. 2020.

CENTRO DE PROFESSORES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. CPERS. **Nossa História.** Disponível em: <https://cpers.com.br/historia/>. Acesso em: março de 2021

CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. **Manifestação do Conselho Estadual de Educação do Rio Grande do Sul sobre o Projeto de Lei nº 169/2015.** Disponível em: <https://www.ceed.rs.gov.br/gestao-democratica-pl-n-169-2015>. Acesso em: 23 dez. 2020.

DALLA CORTE, M. G.; FAVARIN, E. do. A. As produções científicas sobre os desafios da Gestão Educacional e inter-relações com a cultura digital no e do curso de Pedagogia. **Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 194-211, jul. - dez. 2014. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/poescrito/article/view/17790/12402>. Acesso em: 13 out. 2020

FERRAZ, V. R. **A importância do Progestão para a gestão escolar:** um estudo no município de Governador Valadares/MG. 2012. 115 p. Dissertação. (Mestrado em Gestão e Avaliação em Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/1683>. Acesso em: 19 dez.2020.

GIEHL, A. M. S. **O papel da equipe gestora na implantação da política pública Ensino Médio Inovador numa escola pública:** autonomia e participação. 2015, 75 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, Frederico Westphalen, RS, 2015. Disponível em: <http://www.fw.uri.br/NewArquivos/pos/dissertacao/dis-96.pdf>. Acesso em: ago. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEPKE, S. **O gestor da escola pública da região noroeste do Rio Grande do Sul:** políticas educacionais na perspectiva da inclusão. 2019. 159p. Tese. (Doutorado em Educação) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/4835/Tese%20Sonize%20Lepke.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: ago. 2020.

LIBÂNEO, J. C. **Educação Escolar:** políticas, estrutura e organização. 10. Ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, H. **Gestão Educacional:** uma questão paradigmática. 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Série Cadernos de Gestão. Vol II. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

MARQUES, A. G. de M. **A recondução de diretores na gestão democrática do Rio Grande do Sul:** (des) caminhos na construção da agenda pública. 2017. 145p. Dissertação. (Mestrado em Educação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2017. Disponível em: [http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/6218/Albertina%20Gioconda%20de%20Moraes%20Marques\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/6218/Albertina%20Gioconda%20de%20Moraes%20Marques_.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: ago. 2020.

MASSENA, J. H. **Gestão Escolar Democrática:** elementos para uma política de desenvolvimento profissional dos diretores da rede estadual do Rio Grande do Sul. 2018, 147 p. Dissertação. (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2018. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/178707>. Acesso em: ago. 2020.

OLIVEIRA, A. S. de. **Gestão escolar e indicativos de qualidade:** o que podemos aprender com a escola CAIC Madezatti, em São Leopoldo? 2015. 103 p. Dissertação. (Mestrado em Educação) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, RS, 2015. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/3864/Andrea%20Silva%20de%20Oliveira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: ago. 2020.

PAIVA, V. L. de O. A pesquisa narrativa: uma introdução. **Revista Brasileira de Linguística Aplicada**. Belo Horizonte, v.8, n.2, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbla/v8n2/01.pdf>. Acesso em: 07 out. 2020.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. Ed. São Paulo: Editora Cortez, 2017.

PARO, V. H. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Org.). **Gestão, Financiamento e Direito à Educação:** análise da LDB e da Constituição Federal. 2a.ed. São Paulo: Xamã, 2002, p. 73 - 81.

PEREIRA, V. S. **A gestão escolar democrática na formação inicial do professor:** os conhecimentos construídos em licenciaturas da Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul. 2015. 106 p. Dissertação. (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2015. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/128924>. Acesso em: ago. 2020.

PINHEIRO, C. M. **O Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública e o princípio de gestão democrática na Constituição Federal de 1988**. 2015. 234p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/124369/000838519.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 dez. 2021.

REICHERT, A. C. H. **Práticas de gestão em escolas públicas estaduais de Porto Alegre:** um pacto de equipes. 2015, 98p. Dissertação. (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Porto Alegre, RS, 2015. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/3868/Andreana%20>

Catarina%20Haas%20Reichert.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: ago. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Conselho Estadual de Educação. **Resolução nº 335, de 28 de janeiro de 2016**. Aprova o Regimento Interno do Conselho Estadual de Educação do Rio Grande do Sul – CEEEd. Disponível em: <https://www.ceed.rs.gov.br/upload/arquivos/201901/1015070720180419162055regimento-interno.pdf>. Acesso em dez.2020.

RIO GRANDE DO SUL. [Constituição (1989)]. **Constituição do estado do rio grande do Sul**. Texto constitucional de 3 de outubro de 1989 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de n.º 1, de 1991, a 79, de 2020. Disponível em: <http://www2.al.rs.gov.br/dal/LinkClick.aspx?fileticket=liPguzuGBtw%3d&tabid=3683&mid=5358>. Acesso em: dez.2020.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei n.º 10.576, de 14 de novembro de 1995 (atualizada até a Lei n.º 14.448, de 15 de janeiro de 2014)**. Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Porto Alegre, 14 nov. 1995. Disponível em: <https://educacao-admin.rs.gov.br/upload/arquivos/201808/13113757-lei-n-10-576-e-atualizacoes.pdf>. Acesso em dez.2020.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 14.754, de 15 de outubro de 2015. Altera a Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995**. Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Disponível em: [http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid\\_Tipo=TEXT0&Hid\\_TodasNo rmas=62409&hTexto=&Hid\\_IDNorma=62409](http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNo rmas=62409&hTexto=&Hid_IDNorma=62409). Acesso em: fev. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. **Portaria nº 314 de 2018**. Estabelece procedimentos e orientações para a realização do processo de indicação para as funções de Diretor e Vice-Diretor dos estabelecimentos de ensino da rede pública estadual, e dá outras providências. Disponível em: <https://educacao-admin.rs.gov.br/upload/arquivos/201808/27133219-portaria-processo-indicacao-diretores-1.pdf>. Acesso em: mar. 2021.

ROSA, D. C. da. **As concepções de diretores escolares acerca da gestão educacional e da educação ambiental em escolas estaduais do Vale do Taquari/RS/Brasil**. 2016. Tese (Doutorado em Ambiente e Desenvolvimento) - Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, RS, 2016. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/handle/10737/1161>. Acesso em: ago. 2020.

ROSSO, D. C. C. de. **As responsabilidades da gestão escolar nas escolas públicas estaduais da 27ª CRE do Rio Grande do Sul e a prestação de contas ao Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)**. 2016. Dissertação. (Mestrado em Educação) - Centro Universitário La Salle, Canos, RS, 2016. Disponível em: <http://svr-net20.unilasalle.edu.br/handle/11690/628>. Acesso em: ago. 2020.

SALERNO, G. **Avaliação institucional participativa: [re]formulação de uma política pública educacional**. 2017. 211p. Tese. (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2017. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/168839>. Acesso em: ago. 2020.

SANTOS, N. dos. **Implementação do ensino médio politécnico no Rio Grande Do Sul: concepções, desenvolvimento e gestão.** 2017. 152 p. Dissertação. (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, RS, 2017. Disponível em: <https://rd.ufrs.edu.br/bitstream/prefix/1588/1/SANTOS%2c%20Nelson.pdf>. Acesso em: ago. 2020.

SCALABRIN, I. S. "**Mérito, desempenho**" e "**participação**": adesões e resistências à meta 19 do PNE nos planos estaduais e distrital de educação. 2018. 386 p. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, 2018. Disponível em: <http://tede.upf.br/jspui/handle/tede/1677>. Acesso em: ago. 2020.

SCALABRIN, I. S. Gestão democrática do ensino e eleição de diretores. **Anais da XI ANPED SUL.** Curitiba, p. 1-15, 2016. Disponível em: [http://www.anpedsul2016.ufpr.br/portal/wpcontent/uploads/2015/11/eixo4\\_IONARA-SOVERAL-SCALABRIN.pdf](http://www.anpedsul2016.ufpr.br/portal/wpcontent/uploads/2015/11/eixo4_IONARA-SOVERAL-SCALABRIN.pdf). Acesso em: 24 dez. 2020.

SILVA, E. S. da. **Diretor, libera a chave do laboratório de informática!** O gestor escolar como promotor da cultura digital na escola pública. 2019. 98 p. Dissertação. (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Porto Alegre, RS, 2019. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9018>. Acesso em: ago. 2020.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VEDOIN, A. **Dialética das relações sociais:** o trabalho pedagógico dos (as) diretores (as) do Instituto Estadual de Educação Olavo Bilac, RS (1974-2017). 2018. 247 p. Tese. (Doutorado em educação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2018. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15192/TES\\_PPGEDUCACAO\\_2018\\_VEDOIN\\_ANDREIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15192/TES_PPGEDUCACAO_2018_VEDOIN_ANDREIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: ago. 2020.

VIEIRA, S. L. Política (s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.** Goiânia, v.23, n.1, p. 53-69, jan. - abr. 2007. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19013/11044>. Acesso em: out. 2020.