

# PARÂMETROS PARA A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR EM QUEVEDOS/RS

PRODUTO  
EDUCACIONAL



## **MESTRANDA**

Marília do Nascimento Moraes

## **ORIENTADORA**

Profª Drª Marilene Gabriel Dalla Corte

# APRESENTAÇÃO

## Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Centro de Educação

Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional( PPPG)

Linha de Pesquisa 1 (LP1): Políticas e Gestão da Educação Básica e Superior

Grupo de Pesquisa: Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas Públicas e Gestão Educacional (GESTAR)

- **Público alvo:** Gestores e profissionais da educação da Rede Municipal de Ensino de Quevedos/RS;
- **Objetivo:** Contribuir com parâmetros que potencializem processos de democratização da gestão educacional e escolar na Rede Municipal de Ensino de Quevedos/RS.

MORAES, Marília do Nascimento; DALLA CORTE, Marilene Gabriel. Parâmetros para Democratização da Gestão da Educacional e Escolar em Quevedos/RS. Março de 2022.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Gestão Educacional. Gestão Escolar. Políticas Públicas.





# SUMÁRIO

**INTRODUÇÃO.....04**

**PRODUTO.....05**

**1. GESTÃO PARTICIPATIVA E COMPARTILHADA.....06**

**1.1 ESTRATÉGIAS.....07**

**2.AUTONOMIA E RESPONSABILIDADE SOCIOEDUCACIONAL.....08**

**2.1 ESTRATÉGIAS.....09**

**3. INCLUSÃO E EQUIDADE SOCIAL.....10**

**3.1 ESTRATÉGIAS.....11**

**4. DESCENTRALIZAÇÃO EM PROCESSOS DE GESTÃO.....12**

**4.1 ESTRATÉGIAS.....13**

**5. VALORIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....14**

**5.1 ESTRATÉGIAS.....15**

**REFERÊNCIAS.....16**

# INTRODUÇÃO

## CONTEXTO

O produto, apresentado aqui decorre da pesquisa implicada realizada no contexto do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional do PPPG/UFSM, o qual objetiva incentivar pesquisas voltadas para qualificar sujeitos que atuem na educação bem como seus espaços de atuação, visando relacionar teoria e prática sob o viés das políticas públicas educacionais, tanto no âmbito da educação superior quanto no âmbito da educação básica. A pesquisa a qual deu origem a este produto teve como **objetivo geral compreender, na perspectiva dos processos de democratização da rede municipal de ensino de Quevedos/RS, quais fatores e parâmetros estão relacionados à gestão educacional e escolar.**



Buscou-se a partir da problemática pensar um produto que apresentasse de forma propositiva, alternativas para serem desenvolvidas no âmbito da gestão educacional e escolar no município de Quevedos/RS, a fim de possibilitar a democratização dos processos de gestão. Ao elaborar nosso produto educacional, propomos uma forma sintetizada e atrativa para divulgar nossas ideias, produzidas a partir da pesquisa. Nos inspiramos no formato dos encartes, pois este possibilita de forma breve e ilustrativa nossas proposições no sentido de qualificar o processo e destacar pontos relevantes do lócus de pesquisa.

## METODOLOGIA

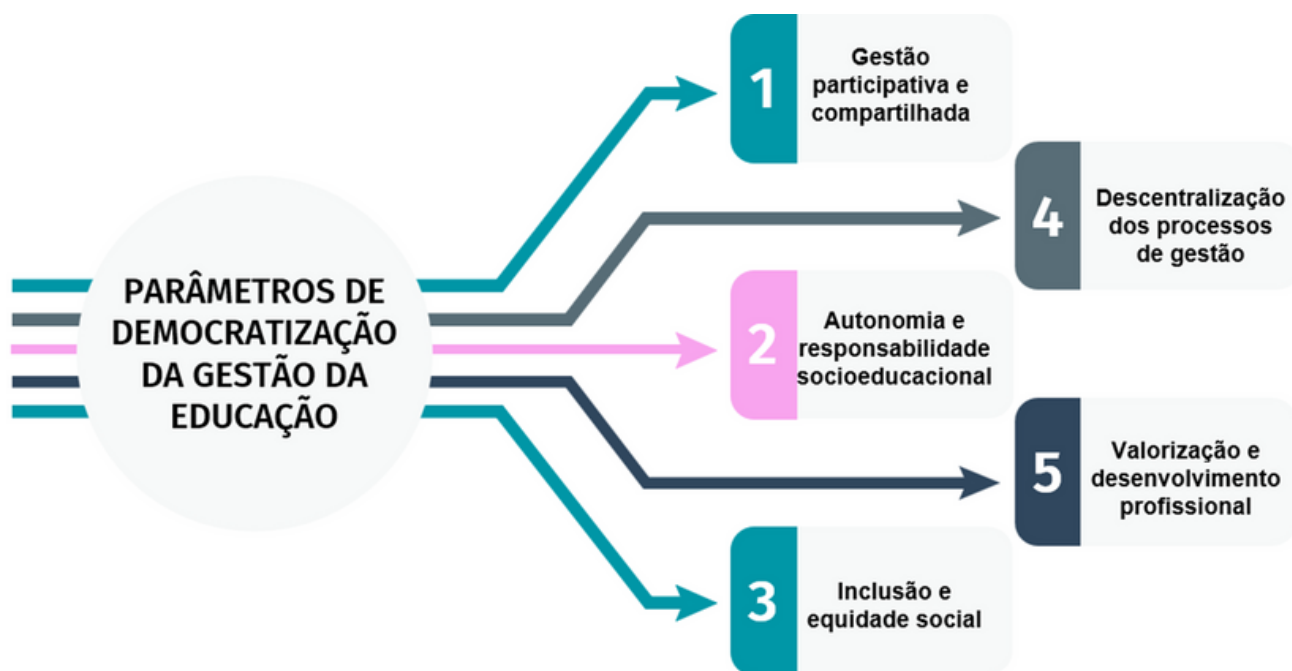
O produto provém de uma pesquisa qualitativa a qual apresenta aspectos essenciais, dentre eles “o reconhecimento e a análise de diferentes perspectivas”. (Flick, 2009, p. 23). Para a coleta de dados utilizamos os instrumentos entrevista semiestruturada e questionário misto para contemplar todos os aspectos do estudo de caso da rede municipal de ensino de Quevedos/RS. Para analisar as impressões dos sujeitos de pesquisa a partir dos seus contextos educacionais, bem como os documentos normativos, nos baseamos na análise de conteúdo de Bardin (2006). Assim foi possível elaborar os parâmetros e estratégias que apresentaremos a seguir.



# PRODUTO

Os **PARÂMETROS PARA A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR EM QUEVEDOS/RS**, vem ao encontro das necessidades encontradas no contexto estudado, com o propósito de trazer alternativas e possibilidades de ações compartilhadas, especialmente para a rede municipal de ensino. Na Figura 1, encontram-se os respectivos Parâmetros.

Figura 1: Parâmetros de Democratização da Gestão da Educação.



Fonte: Elaborado pelas autoras.



# 01

## GESTÃO PARTICIPATIVA E COMPARTILHADA

A gestão da educação tem, dentre os seus princípios básicos, a participação, um dos princípios de democratização que possibilita o envolvimento da comunidade em espaços conjuntos e colaborativos, influenciando positivamente os processos de gestão compartilhada. Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, foi estabelecido no Artigo 205 a “[...] educação como um direito de todos e dever do estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade [...]”, dispondo sobre a necessidade relevância da participação da sociedade para o exercício efetivo da democracia.

A participação está normatizada no Artigo 12 da LDBN nº 9.394/96: “Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: [...] VI- articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; [...]” (BRASIL, 1996). Também, no Artigo 14 consta:

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. (BRASIL, 1996).

O trabalho coletivo e participativo, consiste na contribuição da comunidade através de espaços e mecanismos que atuam no sentido de representar os diferentes segmentos que compõem o cenário educacional (BRASIL, 1996). O importante é que, nesses espaços e mecanismos, todos os sujeitos envolvidos no processo educativo possam participar e contribuir para a tomada de decisões e, sobremaneira, se comprometer com os processos de gestão decorrentes das decisões coletivas.

O PNE de 2014 destinou uma meta específica para a gestão democrática: “[...] assegurar condições, no prazo de 02 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação [...]” (BRASIL, 2014). Nesse sentido, é importante que a gestão de educação municipal priorize as demandas e os interesses das comunidades escolares e, para isso, crie, qualifique e/ou consolide estratégias para articulação de ações concretas de gestão participativa e compartilhada no âmbito do SME.



## 1.1 ESTRATÉGIAS

- Existência, participação e autonomia de órgãos colegiados (CPM, Conselho Escolar, CME, Conselho da Merenda, Conselho do FUNBED, outros), seja em âmbito da gestão educacional municipal e/ou da gestão escolar;
- Capacitação dos integrantes de órgãos colegiados, tanto em âmbito da gestão educacional municipal e/ou da gestão escolar, com especial atenção à formação qualificada e constante dos conselheiros escolares e do CME;
- Fortalecimento da participação e atuação proativa dos órgãos colegiados, mediatizada por meio de reuniões e encontros sistemáticos de estudo, diagnóstico, planejamento e avaliação;
- Rearticulação da atuação e participação do CME nos assuntos educacionais do município em sua totalidade, considerando a recente criação do Sistema Municipal de Ensino, especialmente, tendo em vista a necessidade de implementação qualificada e amplificada da função normativa e de controle social deste Conselho;
- Ampliação e diversificação da realização de eventos educacionais, desportivos, artísticos e culturais, com parcerias locais e intermunicipais, a fim de valorizar o talento e as ações desenvolvidas pelas comunidades escolares, entre outros;
- Qualificação da cultura de comunicação, acessibilidade e transparência na gestão de pessoal, administrativa, pedagógica e financeira nos processos de gestão educacional e escolar.





## 02 AUTONOMIA E RESPONSABILIDADE SOCIOEDUCACIONAL

Com a promulgação da Constituição de 1988, normatizou-se e demarcou-se a ascensão da democracia no Brasil e, nesse sentido, a educação passou por grandes mudanças a partir de seus preceitos e princípios, sobretudo transformações no que diz respeito à democratização da educação. O capítulo I da CF/88, Artigo 18, assegura a autonomia dos órgãos federativos e dos municípios para legislar acerca da organização de seus Sistemas e estabelecimentos de ensino.

A instituição dos Sistemas de Ensino, fixada pelo Artigo 211, propõe a organização dos mesmos de forma colaborativa entre a União, Estados e Municípios, primando pela autonomia (BRASIL, 1988).

A LDBN nº 9.394/96, consolidou a normatização a respeito da autonomia fortalecendo a concepção de Sistema Municipal de Ensino, estabelecendo as atribuições dos municípios no âmbito de seus Sistemas:

I. organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

III. baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

IV. autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino; (BRASIL, 1996).

Além disso, no Artigo 15 a LDBN/96 firmou no âmbito da educação nacional que:

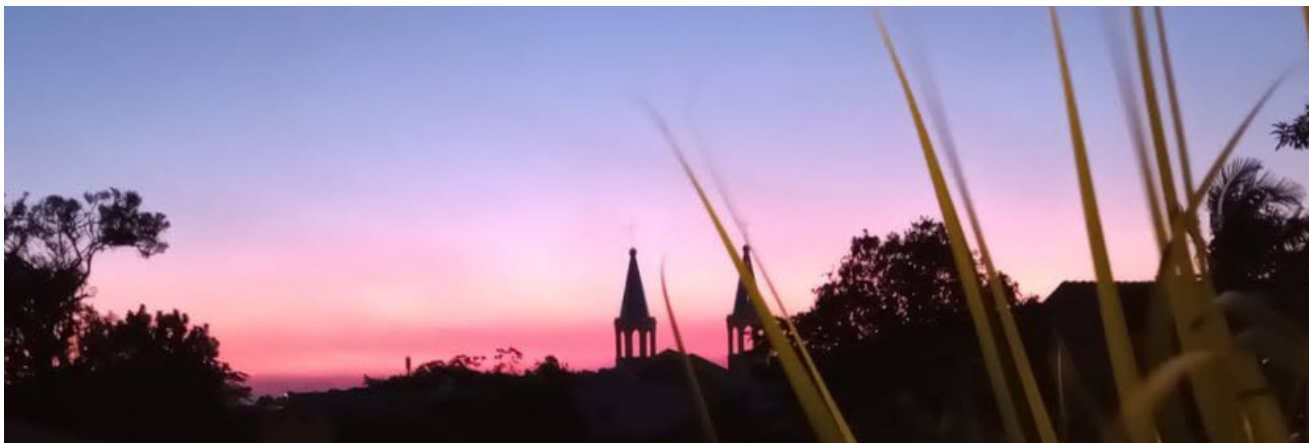
Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

Priorizar a autonomia dos municípios para que construam sua própria identidade e elaborem políticas públicas educacionais próprias requer, sobretudo, responsabilidade socioeducacional, no sentido não só de se fazer cumprir os direitos e deveres estabelecidos em lei, mas também de ter um olhar atento e democrático para a realidade local em suas fragilidades, suas potencialidades e perspectivas.

Através do reconhecimento e apropriação da realidade e das legislações que embasam o contexto socioeducacional, torna-se possível compreender que a gestão democrática da educação não cabe somente aos gestores, mas, também, a todos os que fazem parte da comunidade escolar.

Nesse sentido, é importante o investimento em estratégias de mobilização da comunidade local e institucional, de maneira a compreenderem e se comprometerem com aspectos subjacentes a autonomia e a responsabilidade socioeducacional em suas vinculações com as políticas públicas e a gestão da educação.





## 2.1 ESTRATÉGIAS

- Adoção de práticas de planejamento participativo contando com o protagonismo das comunidades escolares, conselheiros, entre outros atores inerentes aos processos de gestão educacional e escolar;
- Construção do calendário escolar de maneira autônoma pelas comunidades escolares, observadas as orientações legais definidas pelo CME no âmbito do SME e das políticas educacionais nacionais;
- Reelaboração do PPP e dos Planos de Estudos (diagnóstico, prioridades, metas, estratégias...), entre outros documentos normativos do SME e escolares de maneira compartilhada, participativa e personalizada a cada comunidade escolar;
- Qualificação dos processos de gestão primando pela autonomia escolar, a transparência participativa na tomada de decisões e a corresponsabilidade para consecução das ações na gestão;
- Articulação legal e administrativa em âmbito municipal da autonomia financeira escolar (com protagonismo do CPM, Conselho Escolar e Gestores Escolares), quanto ao recebimento de repasses e gestão de recursos.



# 03

## INCLUSÃO E EQUIDADE SOCIAL

A inclusão e a equidade social são direitos estabelecidos e assegurados na Constituição Federal de 1988, no Artigo 5º, que define a igualdade sem qualquer distinção, bem como no Artigo 206 que versa sobre a igualdade nas condições de acesso para todos os cidadãos. Também, com a instituição dos Sistemas de Ensino, fixada pelo Artigo 211, foi normatizada a organização dos mesmos de forma colaborativa entre a União, Estados e Municípios, tendo o propósito de “[...] assegurar a universalização, a qualidade e a equidade” (BRASIL, 1988).

Compreender singularidades de cada indivíduo e o contexto das comunidades escolares, na conjuntura do SME, constitui-se fundamental para que os processos de gestão educacional e escolar se realizem de forma mais equânime e personificada às demandas locais e institucionais.

No Artigo 2º que trata das diretrizes do atual PNE (2014), constam as seguintes prioridades:

[...] III - superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação; [...]  
VII - promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do País;

VIII - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto - PIB, que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade; [...]

X - promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental.

Portanto, a equidade, neste cenário, amplia o conceito de igualdade, considerando que nem todas as pessoas possuem as mesmas oportunidades e condições. A desigualdade social se apresenta fortemente presente no Brasil, e no contexto de Quevedos/RS, também, é importante ampliar e qualificar a inclusão socioeducacional na perspectiva da equidade como direito de todos/as.





## 3.1 ESTRATÉGIAS

- Efetivação do cargo de Educador Especial no município, com a criação de critérios de lotação e atuação profissional considerando as demandas socioeducacionais;
- Fortalecimento da política de inclusão socioeducacional no SME, com a adoção de projetos que potencializem acesso, permanência com qualidade e conclusão dos estudos a todos/as sem distinção de gênero, raça, credo, classe social, entre outros aspectos sociais e culturais;
- Construir com as comunidades escolares espaços reflexivos de sensibilização e de mobilização sobre o aprender com as diferenças, a valorização do outr@, o sentido da escuta e do diálogo, o respeito à diversidade e às diferenças, preconceito e discriminação, racismo, sexismo, xenofobia, entre outros temas sociais que envolvem inclusão e equidade socioeducacional;
- Implantação de um Programa Municipal de Apoio Educacional, com equipe multidisciplinar para atuação junto da Rede Municipal de Ensino;
- Realização de campanhas de inclusão socioeducacional e combate à discriminação, como por exemplo o trabalho com a educação étnico racial nos currículos escolares;
- Construção e/ou consolidação de Rede de Apoio à criança e adolescente com a qualidade de vida, ao acolhimento e proteção, prevenção da evasão, à permanência e sucesso escolar, em processo colaborativo e cooperação técnica com universidades públicas e privadas, Ministério Público, Conselhos Tutelares, entre outras instituições e órgãos;
- Desenvolvimento de ações em defesa ao acesso e inclusão digital com as comunidades escolares, bem como de acessibilidade informacional, pedagógica, arquitetônica entre outras necessidades especiais, espaciais e tecnológicas;
- Constituição de um grupo de referência em âmbito municipal, voltado para estudos, defesa e [re]organização compartilhada de políticas e ações afirmativas, diversidade, justiça e compromisso social, bem como diferenças e in/exclusão.
- Qualificação dos espaços físicos, recursos materiais, equipamentos, tecnologias assistivas e digitais, entre outras necessidades nas escolas, para atendimento educacional especializado;



## 04 DESCENTRALIZAÇÃO EM PROCESSOS DE GESTÃO

A descentralização nos processos de gestão está inter-relacionada diretamente a participação, ao respeito, a valorização e a equidade. Consiste numa importante ferramenta para democratizar os espaços de gestão educacional e escolar, para isso os diferentes segmentos representativos das comunidades, instituições e órgãos, entre outros, são decisórios no sentido de que “[...] a participação nas decisões e na execução de políticas públicas é exercício pedagógico importante para a autoafirmação da identidade e para o processo de maturação política” (ROMÃO, 2010, p. 66).

A criação de espaços de participação, bem como o incentivo à democracia nos processos de gestão, sejam fundamentais para a descentralização do poder no contexto educacional.







## 4.1 ESTRATÉGIAS

- Criação de Lei de Gestão Democrática em âmbito municipal, tendo em vista aspectos normativos quanto: a escolha da equipe diretiva escolar e sua atuação; a constituição, o fortalecimento e atuação dos Conselhos Escolares; a autonomia político-pedagógica e financeira das escolas e do CME; outros mecanismos que contribuem para a democratização da educação municipal;
- Consolidação de espaços de efetiva participação das comunidades escolares nas decisões e processos de corresponsabilidade no cotidiano da gestão;
- Rearticulação do processo de escolha de diretores, apropriando-se de aspectos normativos em legislação própria em âmbito municipal (Lei de Gestão Democrática), amparada em preceitos democráticos e participativos;
- Criação de um Programa Municipal de Apoio à Gestão Escolar, com a atuação de monitores (bolsistas ou estagiários remunerados, outros) para auxiliar as equipes gestoras em atividades do cotidiano escolar;
- Qualificação dos gestores, conselheiros e técnicos de educação municipal, na perspectiva de formação continuada, para a compreensão e priorização de princípios e mecanismos indispensáveis à descentralização na/da gestão educacional e escolar.



# 05

## VALORIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

O incentivo e a valorização profissional são direitos estabelecidos e garantidos pelas legislações nacionais CF/88, LDBN nº 9.394/1996, PNE nº 13.005/2014, Resolução CNE nº 01/2019.

Na meta 7, do atual PNE (2014), consta na estratégia 7.5 a prioridade para:

7.5) formalizar e executar os planos de ações articuladas dando cumprimento às metas de qualidade estabelecidas para a educação básica pública e às estratégias de apoio técnico e financeiro voltadas à melhoria da gestão educacional, à formação de professores e professoras e profissionais de serviços e apoio escolares, à ampliação e ao desenvolvimento de recursos pedagógicos e à melhoria e expansão da infraestrutura física da rede escolar; (BRASIL, 2014).

A atual Resolução CNE nº 01/2019, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica, normatiza a atual política de formação de professores para a Educação Básica, em consonância com os marcos regulatórios, em especial com a BNCC, e tem como princípios relevantes: a formação docente para todas as etapas e modalidades da Educação Básica como compromisso do Estado; a valorização da profissão docente; a colaboração constante entre os entes federados; a garantia de padrões de qualidade dos cursos de formação; a articulação entre a teoria e a prática para a formação; a equidade no acesso à formação inicial e continuada;

a articulação entre a formação inicial e a formação continuada; a liberdade do saber e o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, entre outros.

Também, em âmbito local, a Lei nº 938, de 05 de novembro de 2021, instituiu o Sistema Municipal de Ensino de Quevedos/RS. Nela, prioriza-se, entre outros princípios, o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, a valorização do profissional da educação escolar, a gestão democrática do ensino público e a garantia de padrão de qualidade.

Portanto, criar estratégias conjuntas, incentivar e apoiar os profissionais da educação em processos de formação inicial e continuada, assim como em mecanismos de desenvolvimento e valorização profissional, contribui para a qualificação da educação municipal.



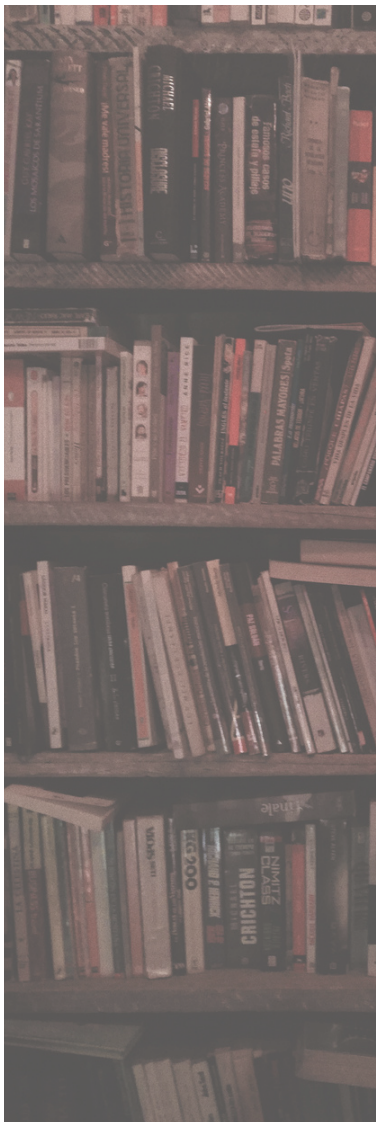
## 5.1 ESTRATÉGIAS

- Rearticulação e atualização de critérios para incentivo e adequação do quadro funcional municipal, com vistas à liberação equânime de profissionais da educação para realizarem cursos de pós-graduação *stricto* ou *latu sensu*, participação em eventos educacionais, entre outros espaços de formação continuada;
- Criação de um Programa Municipal de Formação Permanente, contemplando demandas formativas das etapas e modalidades educacionais da Rede de Ensino;
- Atualização e implementação do Plano de Carreira dos Profissionais da Educação Municipal, com prioridade para: a) a concretização da lei do piso salarial nacional; b) 1/3 das horas atividades para reuniões, planejamento, formação, entre outras atividades escolares; c) substituição dos profissionais da educação em caso de afastamento por licença qualificação, licença saúde, licença prêmio, entre outras; d) revisão da progressão funcional (nível e classe) de acordo com a formação (*graduação*, *pós-graduação latu e stricto sensu*) e atuação/produção na carreira; incentivo à formação continuada em cursos de qualificação e capacitação profissional eventuais (com critérios de avaliação trienal para progressão);
- Concentração de carga horária de trabalho dos professores em uma escola;
- Realização de reuniões pedagógicas periódicas, previstas no calendário escolar, com vistas a estudos diagnósticos das escolas, estudos curriculares e planejamento coletivo/participativo, diálogo e busca de estratégias de enfrentamento às dificuldades de aprendizagem, readequações metodológicas, avaliações, entre outros aspectos do cotidiano escolar;
- Realização de ações de acolhimento a novos professores e técnicos, bem como valorização aos aposentados;
- Valorização e apoio a projetos, com a participação de professores e técnicos da educação, relacionados à qualificação da atuação profissional e ressignificação de práticas pedagógicas em diferentes matrizes e áreas do conhecimento, bem como artísticas, culturais, estéticas, musicais e cênicas;
- Desenvolvimento de cursos, entre outros espaços de formação continuada, voltados ao estudo sobre aspectos das políticas públicas e gestão das/nas escolas do campo.





## REFERÊNCIAS



BRASIL. Constituição Federal de 1988. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado, 1998 Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) Acesso em: 12 jan 2022.

BRASIL. Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, 23 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 12 jan 2022.

\_\_\_\_\_. Lei n° 13.005 de 26/06/2014, Aprova o Plano Nacional de Educação para os próximos 10 anos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 05 jan 2022.

\_\_\_\_\_. Resolução CNE/CP n° 2, de 20 de dezembro de 2019. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica (BNC-Formação).

BARDIN, L. (2006). Análise de conteúdo (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70.

BORDIGNON, G. Gestão e Educação no Município: sistema, conselho e plano. São Paulo: Ed. L/Instituto Paulo Freire, 2009. Disponível em: [http://www.acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/3082/1/FPF\\_PTPF\\_12\\_079.pdf](http://www.acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/3082/1/FPF_PTPF_12_079.pdf). Acesso em: 18 jan 2020.

FLICK, Owen. Introdução à pesquisa qualitativa. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GADOTTI, M. Perspectivas atuais da educação. Porto Alegre, RS: Artmed, 2000.

LÜCK, Heloísa. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

PARO, V.H. Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do ensino. São Paulo: Ática, 2007. 2. ed. São Paulo: Intermeios, 2018.

QUEVEDOS. Lei n° 938, de 05 de novembro de 2021, instituiu o Sistema Municipal de Ensino de Quevedos/RS. Disponível em: <https://quevedos.cespro.com.br>

ROMÃO, José Eustáquio. Sistemas municipais de educação: a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e a educação no município. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2010.-(Educação cidadã;5)