

GESTÃO EM FOCO



GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Unidade1 - Fundamentos Históricos e
Legais da Gestão Democrática



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO



GOVERNADOR DO ESTADO DO PARANÁ

Carlos Alberto Richa

SECRETÁRIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO

Ana Seres Trento Comin

DIRETOR GERAL

Edmundo Rodrigues da Veiga Neto

SUPERINTENDENTE DE EDUCAÇÃO (SUED)

Ines Carnieletto

**CHEFE DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS E TECNOLOGIAS
EDUCACIONAIS (DPTE)**

Eziquiel Menta

COORDENADORA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E *WEB* (CEAD *WEB*)

Monica Bernardes de Castro Schreiber

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO ESCOLAR (DGE)

Laureci Schmitz Rauth

PRODUÇÃO DE CONTEÚDO

Coordenação de Gestão Escolar
Janete de Fátima Stimamiglio
Maria Regina Bach

Coordenação das Instâncias Colegiadas e
Ações para a Juventude
Deuseles de Oliveira
Gerson Luiz Portela de Oliveira
Monalisa de Lourdes Serpe
Tatiana Gonçalves Petry

DESIGN PEDAGÓGICO, LEITURA CRÍTICA E SUGESTÕES

Coordenação de Educação a Distância e *Web*
(CEaD *Web*)
Cristiane Rodrigues de Jesus
Elisandra Angrewski
Monica Bernardes de Castro Schreiber

REVISÃO TEXTUAL

Coordenação de Educação a Distância e *Web*
(CEaD *Web*)
Dayane Cardoso Mendes da Silva
Helen Jossania Goltz da Paixão
Tatiane Valéria Rogério de Carvalho

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Coordenação de Produção Multimídia (CPM)
Carina Skura Ribeiro
Fernanda Serrer
Joise Lilian Nascimento

ILUSTRAÇÕES

Coordenação de Produção Multimídia (CPM)
Edney Ricardo Cavichioli
Jocelin José Vianna da Silva
Leandro Alves de Almeida
Will Stopinski

2018

Atualizado



Este trabalho está licenciado com uma Licença

Creative Commons - Atribuição - NãoComercial - Compartilha - Igual 4.0 Internacional.

GESTÃO EM FOCO



MÓDULO 5: GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Este módulo tem como objetivos oferecer subsídios teóricos-metodológicos que contribuam para reflexões e ações referentes à Gestão Democrática da escola pública, voltados ao exercício da função de diretor, em um trabalho coletivo e comprometido com a educação de qualidade para todos. Ele é composto por quatro unidades:

Unidade 1

Fundamentos Históricos e Legais da Gestão Democrática

Objetivos:

Compreender os fundamentos históricos e legais da Gestão Democrática, bem como suas características, seus princípios e mecanismos.

Unidade 2

O Papel do Gestor no Contexto Democrático

Objetivos:

Compreender o papel do diretor perante o fortalecimento do trabalho coletivo, a ética profissional e o comprometimento político-pedagógico no contexto democrático, bem como reconhecer as competências do diretor para a construção da Gestão Democrática na escola.

Unidade 3

A Participação das Instâncias Colegiadas na Gestão Democrática

Objetivos:

Compreender a importância da participação das instâncias colegiadas nos processos decisórios da gestão escolar, o papel delas e a relação que elas possuem com o processo de ensino e aprendizagem; perceber as instâncias colegiadas como órgãos que acompanham e avaliam o trabalho pedagógico desenvolvido pela comunidade escolar; e identificar práticas e ações que podem contribuir com o funcionamento das instâncias colegiadas a partir do princípio da Gestão Democrática.

Unidade 4

A Gestão Escolar e a Aprendizagem: Trabalhando com Dados

Objetivos:

Reconhecer a importância da participação do diretor na organização e no acompanhamento da gestão pedagógica para a melhoria da aprendizagem dos estudantes; compreender o uso dos dados das avaliações internas e externas no (re)planejamento das ações da escola; identificar estratégias para a utilização dos indicadores das avaliações internas e externas no planejamento de ações de intervenção da aprendizagem dos estudantes, bem como o papel do diretor no uso dos resultados de indicadores educacionais para tomada de decisões e implementação no PPP, PPC e Plano de Ação.

SUMÁRIO

1 GESTÃO DEMOCRÁTICA CONTEXTO HISTÓRICO E LEGAL.....	9
2 COMO SE ESTABELECE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS?	12
3 SÍNTESE DA UNIDADE	17
4 REFERÊNCIAS CONSULTADAS	17

UNIDADE 1 FUNDAMENTOS HISTÓRICOS E LEGAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Caros gestores,

Muitas são as discussões sobre gestão escolar que buscam alternativas à efetiva Gestão Democrática no âmbito da escola pública. A gestão escolar, quando pensada na perspectiva democrática, revela a necessidade de uma instituição de ensino que se caracterize pela participação de todos no processo educativo.

Para que se compreendam as bases teóricas da Gestão Democrática da escola pública, esta unidade apresentará um breve histórico das condições políticas, econômicas e sociais que determinaram a implantação legal de uma Gestão Democrática e o fortalecimento e a participação da comunidade na gestão escolar.

Verifica-se que o grande desafio da Gestão Democrática é como incentivar a participação da comunidade nas discussões e tomadas de decisões para que esta se torne corresponsável pelos objetivos da escola em função do aprendizado dos estudantes.

Assim, nesta unidade, os estudos sobre Gestão Democrática oportunizarão a reflexão sobre as características, os princípios e os mecanismos dessa gestão. Ela é um convite para o debate sobre a elaboração de alternativas de práticas e processos democráticos como ações coletivas que possam corroborar para a educação básica de qualidade.

Ao final desta unidade espera-se que os gestores compreendam:

- os fundamentos históricos e legais da Gestão Democrática;
- as características da Gestão Democrática, seus princípios e mecanismos.



1 GESTÃO DEMOCRÁTICA CONTEXTO HISTÓRICO E LEGAL

Transformações de caráter social, político, econômico e cultural têm marcado a sociedade contemporânea. Muitas delas são estruturais, o que interfere diretamente na educação.

No caso do Brasil, as mudanças ocorridas na política educacional, a partir dos anos de 1980, tiveram uma forte característica de mobilização dos movimentos sociais, pois foi o momento em que toda a sociedade buscava mais democracia. ▶ Essa movimentação provocou a abertura de escolas e a maior participação da comunidade na realidade escolar em busca do acesso e da permanência de todos no processo educativo.



A escola tem um papel fundamental na vida em sociedade. A aprendizagem dos conhecimentos acumulados pela humanidade ao longo da história é seu desafio maior.

Repensar o modo pelo qual se daria a gestão dos espaços escolares era fundamental na instauração de uma educação democrática. Foi neste contexto que a gestão escolar, em uma nova forma caracterizada principalmente pela descentralização do poder e pela autonomia, se redimensionou e, gradativamente, se instaurou nos sistemas de ensino como Gestão Democrática. ▶

As discussões que envolvem a problemática da Gestão Democrática da escola pública remontam ao início da década de 1980, sendo instituída legalmente a partir de sua implementação na Constituição Federal de 1988.

Tanto na Constituição Federal (CF) de 1988 como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 estão inscritos os princípios da educação nacional, que passaram a ser base para a implementação da Gestão Democrática. No artigo 206 da CF e no artigo 3.º da LDB consta que o ensino público deve ser ministrado de acordo com os preceitos da Gestão Democrática que se ampara na própria legislação brasileira. ▶



O que é democracia?

De acordo com Ferreira (2008, p. 291), democracia significa “Governo do povo; soberania popular”; já segundo Coutinho (2000, p. 20), democracia é o “regime que assegura a igualdade, a participação coletiva de todos na apropriação dos bens coletivamente criados”.



Acesse:

O que é Gestão Democrática no âmbito da escola?

Acesse a animação sobre Gestão Democrática, disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=hFS0HEagFP4>



Acesse a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm



UNIDADE 1 FUNDAMENTOS HISTÓRICOS E LEGAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA



Acesse:

Texto: BRASIL. Ministério da Educação. **Planejando a próxima década:** conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação. 2014. Disponível em: http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf



Vídeo: PNE - Meta 19.
Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=5wzYcALNtWQ>



Para saber mais sobre a meta 19 do Plano Estadual da Educação, consulte o anexo da Lei n.º 18.492, de 24 de junho de 2015, disponível em: <http://goo.gl/7HuJ40>



A forma como esse princípio se concretiza foi regulamentada nos artigos 14 e 15 da LDB n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a saber:

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 gerais de direito financeiro público.

A LDB também indica que os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de “articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola” (Art. 12, inciso VI), assim como os docentes que devem “colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade” (Art. 13, inciso VI). Define também como incumbências dos estabelecimentos de ensino, incluso no Art. 12, a elaboração da proposta pedagógica e, no Art. 13, a ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e da gestão financeira nas escolas. São conhecimentos legais essenciais aos diretores, líderes do processo democrático na escola.

Já o Plano Nacional de Educação, Lei n.º 13.005/2014, com vigência até 2024, prevê a articulação e a materialização de uma política nacional de educação que se baseie nos princípios de participação, rompendo com as práticas autoritárias ainda vigentes na gestão das escolas públicas. Dessa forma, a participação e o controle social constituem-se elementos importantes da Gestão Democrática. ◀

A meta 19 do Plano Nacional de Educação prevê a efetivação da Gestão Democrática, dentro de dois anos, por meio de oito estratégias de políticas nacionais. ▶

Assim como ocorre no Plano Nacional de Educação, o Plano Estadual de Educação também prevê na meta 19 o prazo de dois anos para a efetivação da Gestão Democrática na educação e estabelece 16 estratégias de políticas estaduais.

“Enquanto isso, na escola...”

Situação:

Ao assumir a direção, a equipe gestora constatou o seguinte problema: às sextas-feiras, no período noturno, quase não haviam aulas, pois era o “dia da cerveja”, portanto os professores não davam conteúdo novo, não faziam avaliações e a frequência não era rigorosamente controlada. Como nesse dia, normalmente, haviam poucos estudantes, os professores reuniam as turmas para antecipar as aulas e dispensá-los mais cedo. No entanto, nos outros dias, não era permitida a entrada atrasada, não importando a justificativa - distância do trabalho, horas extras, problemas no trânsito... Com esse quadro, os pais não estavam satisfeitos com a escola e as reclamações eram constantes. Além disso, os professores reclamavam da falta de interesse dos estudantes, principalmente nos dias de provas; da irresponsabilidade dos estudantes; da falta de apoio da equipe de direção; e da falta de apoio pedagógico, que resultava no baixo aproveitamento dos estudantes.

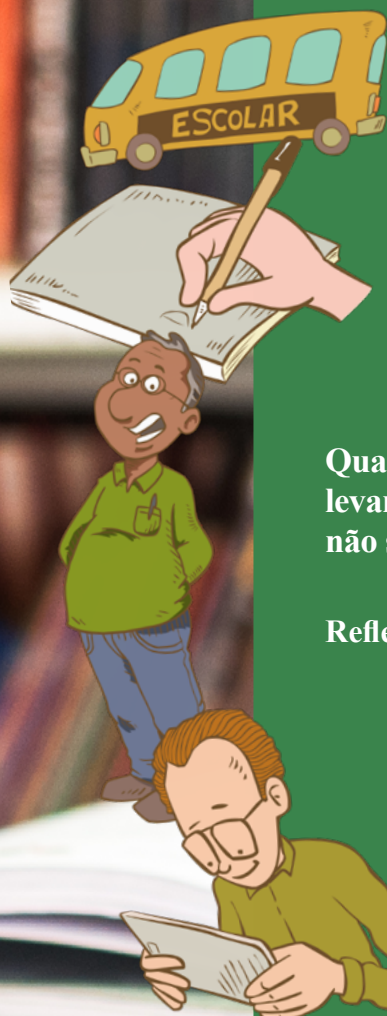
Quais segmentos poderiam participar das discussões dos problemas levantados e da tomada de decisões? Por que é importante que a solução não seja indicada apenas pela direção?

Reflexão:

A escola exerce um papel fundamental na Gestão Democrática no sentido de assegurar, a todos, igualdade de condições para a permanência e sucesso na escola, como previsto na Constituição de 1988 e na LDB (Lei n.º 9.394/96), que estabelecem como princípio básico a Gestão Democrática.

O direito de todos à educação torna-se realidade quando no cotidiano das escolas observa-se, por exemplo, pluralismo de ideias, oportunidade para todos, gratuidade, qualidade de ensino. Quando a comunidade participa dos processos decisórios, está exercendo o direito e dever de cidadão na construção da democracia; e quando os objetivos são almejados coletivamente, os resultados alcançados são mais efetivos.

Assim, à equipe gestora cabe incentivar a participação da comunidade escolar, respeitando as pessoas e suas opiniões, desenvolvendo a confiança entre os segmentos, assegurando o cumprimento das legislações educacionais vigentes e as normas repassadas pelo sistema estadual de ensino.



UNIDADE 1 FUNDAMENTOS HISTÓRICOS E LEGAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Frente aos referenciais legais sobre os quais a escola deve fundamentar sua prática pedagógica, é possível afirmar que o diretor tem o dever e o direito de garantir a participação de todos os envolvidos no processo educativo para que assumam coletivamente a função de corresponsáveis na construção de um projeto político pedagógico que vise ao ensino de

qualidade para todos. No entanto, vale destacar que não basta apenas conhecer as legislações que amparam uma Gestão Democrática para que ela se efetive; a participação maior ou menor da comunidade escolar é que legitima a oportunidade de conhecer as demandas da escola e o papel de cada setor na definição dos seus rumos.

2 COMO SE ESTABELECE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS?

A escola, vista como uma organização social, cultural e humana, requer que cada sujeito envolvido tenha o seu papel definido em um processo de participação coletiva. Portanto, a efetivação da Gestão Democrática passa pelas condições materiais e imateriais que as instituições promovem para assegurar sua realização, e não somente pela previsão deste princípio na legislação.

Neste contexto, cabe a todos que fazem parte do processo educativo buscar meios que possibilitem a Gestão Democrática e, principalmente ao diretor, a responsabilidade pela realização de um trabalho participativo, autônomo e democrático, que envolva todos os segmentos que compõem a escola.

Para que se possa pensar na atuação do diretor na construção de uma Gestão Democrática, antes é necessário compreender o que é gestão escolar. Segundo a pesquisadora Heloisa Luck (2007), a gestão escolar é o termo que passou a substituir o termo administração escolar, significando uma alteração conceitual, uma vez que envolve a participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola.

Como elementos constitutivos dessa forma de gestão, podem ser destacados: participação, autonomia, transparência e pluralidade (ARAÚJO, 2000). Cada um desses elementos tem sua relevância por si só e, juntos, colaboram para a ampliação do entendimento de como se articula e se manifesta uma educação democrática, que considera, realmente, a comunidade escolar.

A seguir conheça melhor cada um desses elementos:

- **Participação:** A participação deve ser garantida a todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. A escola, concebida como uma instituição de responsabilidade de todos - professores, pais, agentes educacionais, comunidade e equipe gestora que participam efetivamente nos processos de tomada de decisão -, tem maiores possibilidades de diminuir ou evitar o abandono, a evasão e a repetência de estudantes. Neste sentido, o desafio do diretor consiste em ampliar e criar novos canais de participação dos sujeitos sociais nos rumos da escola, afirmando-a como espaço público da cidadania.

“Enquanto isso, na escola...”

Situação:

Em uma determinada escola, o diretor apresentou na reunião de início de ano, para os pais, professores e funcionários, um projeto que objetiva incentivar a participação dos diversos segmentos na escola. Esse projeto consiste em oferecer, de forma voluntária, atendimento às dificuldades de aprendizagem, reforço alimentar e recreação a estudantes carentes. Foram convidados a integrar o projeto pais, funcionários e professores e, para aqueles que aceitaram, foram repassadas as atividades que deveriam desempenhar. Assim, cada segmento participa de atividades desenvolvidas aos sábados na escola. Os pais organizam jogos e brincadeiras com esses estudantes e suas famílias; os funcionários, utilizando doações, preparam refeições; e os professores atuam no atendimento das dificuldades de aprendizagem dos estudantes.

Sabe-se que a participação da comunidade é um elemento constitutivo da Gestão Democrática. A iniciativa do diretor vai ao encontro dos preceitos da Gestão Democrática presente na Constituição e na LDB?

Reflexão:

O trabalho voluntário na escola é um tipo de participação, no entanto, praticada de maneira isolada, se afasta da participação prevista na Gestão Democrática. Não se pode engessar a participação em moldes assistenciais, pois somente a participação ativa de todos os envolvidos no processo, para a tomada de decisão conjunta, mediante planejamento participativo, permite que as decisões coletivas possam ser efetivadas. O diretor deve buscar a ampliação dos espaços de participação nas decisões da escola e não limitá-los a uma ação fixada num tempo e num espaço específicos.



UNIDADE 1 FUNDAMENTOS HISTÓRICOS E LEGAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

- **Autonomia:** Veiga (1998), ao discorrer sobre a autonomia, aponta quatro dimensões, articuladas e relacionadas entre si, consideradas fundamentais para a escola na organização do trabalho educativo. São elas:

1. Administrativa: relaciona-se com as questões administrativas, como administração de pessoal e material, controle dos indicadores de desempenho, avaliação do trabalho.

2. Financeira: elaboração de planos e execução dos recursos financeiros de forma adequada, observando os fins educativos.

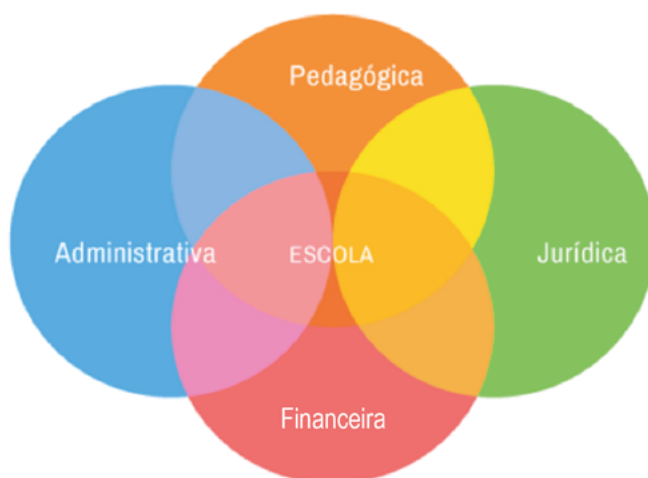
3. Pedagógica: trata especificamente das questões

pedagógicas - função social da escola, organização curricular, avaliação -, que parte de um amplo processo coletivo.

4. Jurídica: refere-se às normas, às orientações elaboradas pela escola, aos estatutos, ao regimento, aos avisos, às portarias. Essa dimensão possibilita que as ações sejam discutidas e elaboradas coletivamente. A autonomia sobressai à força do aspecto pedagógico com a elaboração do Projeto Político-Pedagógico pelo coletivo escolar e a gestão centrada nos Órgãos Colegiados da escola.

A figura 1 a seguir ilustra a inter-relação entre esses elementos:

Figura 1 - Dimensões da organização do trabalho educativo



Fonte: VEIGA, 1998, p. 16.

- **Transparência:** Elemento constitutivo da Gestão Democrática, revela-se no livre acesso à informação. A transparência costuma apresentar-se como um meio eficiente de dar credibilidade ao espaço público, ou seja, a lisura que permite aos cidadãos participarem do controle social. Sendo assim, como todos os envolvidos no cotidiano escolar são chamados a participarem de sua gestão, toda e qualquer decisão ou ação

tomada ou implantada na escola tem que ser do conhecimento da coletividade. A transparência na escola depende da inserção da comunidade no cotidiano escolar, do envolvimento dos segmentos com as questões da escola, e passa pela socialização das informações, o que pode gerar um clima de confiança e de clareza de propósitos entre todos os envolvidos no processo educativo (ARAÚJO, 2000, p. 257).

"Enquanto isso, na escola..."

Situação:

Em uma determinada escola, o diretor raramente consegue a participação de todos os profissionais que atuam na escola em reuniões e/ou eventos. Essa situação acontece porque 30% do corpo docente atua em duas ou mais unidades. Segundo o diretor, isso dificulta o engajamento efetivo desses profissionais nas decisões e nos projetos da escola, inviabilizando a Gestão Democrática.

É fato que parte das escolas não possuem um quadro de professores que atuam em tempo integral na mesma escola. Você concorda com o diretor quando ele afirma que jamais irá conseguir implementar a Gestão Democrática na escola em virtude desta situação? Tendo como premissa a transparência na Gestão Democrática, que ações e encaminhamentos podem ser adotados com o objetivo de atenuar essa situação?

Reflexão:

Considerando que a realidade escolar é complexa, e muitas vezes contraditória, o diretor precisa de mecanismos para amenizar as situações que fragilizam a prática da Gestão Democrática. A transparência, por exemplo, pode promover a circulação de informações. No caso de reuniões em que nem todos os professores podem participar, é possível divulgar amplamente a pauta nos dias que antecedem esses eventos. Os professores que não podem participar presencialmente devem deixar, previamente, suas observações, sugestões e dúvidas registradas com um colega ou com a equipe de gestão. Após cada reunião, as decisões, os encaminhamentos e as definições também devem ser compartilhados com todos. Esse processo de transparência nas decisões reforça que a gestão escolar se encontra aberta à diversidade de opiniões.

UNIDADE 1 FUNDAMENTOS HISTÓRICOS E LEGAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA



Acesse:

Vídeo: Nós da Educação - Gestão Democrática - Parte 1

Realizado no ano de 2007, este episódio do programa “Nós da Educação” traz o professor Ângelo Ricardo de Souza, doutor em Educação pela PUC-SP, para falar sobre a Gestão Democrática na escola pública: a possibilidade de uma escola democrática autônoma e o desenvolvimento das políticas públicas na esfera educacional. Disponível em:

<http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/modules/video/showVideo.php?video=13730>



- **Pluralismo:** Segundo Araújo (2000, p. 134), é o pluralismo que se consolida como postura de “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático”. Nesse sentido, é imprescindível que haja o respeito às diferenças de pensar e de opiniões para, de forma coletiva, alcançar os objetivos da escola em relação à formação e aprendizagem dos estudantes.

Estes quatro elementos, **participação, autonomia, transparência e pluralidade**, são básicos da Gestão Democrática e devem ser focados na prática social da educação sempre na perspectiva de posturas e culturas efetivamente democráticas. Como mecanismos de ação, são elementos constitutivos das instâncias colegiadas - Conselho Escolar, APMF, Grêmios estudantis e Conselho de Classe -, ou seja, dos órgãos representativos da comunidade que auxiliam na gestão escolar e se constituem como espaços de participação e de criação da identidade da escola.

Segundo Luck (2007),

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisões em todas as áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários.

Diante dessas configurações, a gestão escolar tem a atribuição de organizar todos os elementos que direta ou indiretamente influenciam no **trabalho pedagógico** - os aspectos ligados aos profissionais da educação e suas funções, aos espaços e aos recursos -, garantindo a legalidade de todas as ações e primando pelo ensino e aprendizagem de todos os estudantes. ◀

Assim, o direcionamento da gestão escolar cabe à direção, direção auxiliar e equipe pedagógica que, juntas, formam a equipe gestora. Essa equipe, tendo a Gestão Democrática como princípio, deve primar pelo fortalecimento do trabalho coletivo, pela ética profissional e pelo comprometimento político-pedagógico com a educação pública.

Segundo Cury (2007, p. 494), o trabalho da equipe gestora implica em,

[...] transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para o processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a administração de uma gestão concreta.

O diretor deve ser o condutor de sua equipe no planejamento e na efetivação do Projeto

Político-Pedagógico e, como articulador, deve se envolver não só com as ações administrativas, mas também com pedagógico escolar.

Cabe à equipe gestora proporcionar espaços de participação e, dentre outras competências, promover um clima de confiança e reciprocidade, em que todos possam compartilhar ideias, opiniões, chegando a um consenso e responsabilizando-se pelos resultados; proporcionar um ambiente colaborativo; e incentivar e articular para que todos os segmentos envolvidos no processo educacional participem da tomada de decisões, acompanhamento e avaliação das ações da escola.

3 SÍNTESE DA UNIDADE

Nesta unidade apresentou-se um breve histórico da Gestão Democrática no Brasil e o embasamento legal deste princípio, resultado da mobilização de diversos segmentos sociais.

As mudanças históricas, como a promulgação da Constituição Federal de 1988, trouxeram avanços significativos nas práticas de gestão, que passaram do autoritarismo e

centralização de poder para ações pautadas na participação, autonomia, transparência e pluralidade.

O papel do diretor também foi tematizado, pois este tem fundamental importância na articulação do trabalho administrativo e pedagógico, entre todos os segmentos, para efetivação de uma Gestão Democrática na escola.

4 REFERÊNCIAS CONSULTADAS

ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de Brasília (PPGE/Unb). Brasília, 2000.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. *RBPAE*, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007. Disponível: <[http://www.seer.ufrgs.br/rbpae/](http://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19144/11145)

[article/viewFile/19144/11145](http://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19144/11145)>. Acesso em: maio 2016.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Cultura e Sociedade no Brasil**. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. p. 20.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio de língua portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2008.

UNIDADE 1 FUNDAMENTOS HISTÓRICOS E LEGAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

GONÇALVES, Gláucia Cruvinel. **Escola Seriada x Escola Organizada em Ciclos:** desafios e possibilidades. Monografia - Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação, Universidade de Brasília. Brasília, 2014. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9173/1/2014_GlauciaCruvinelGon%C3%A7alves.pdf>. Acesso em: maio 2016.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

NEVES, Carmen Moreira de Castro. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da escola:** uma construção possível. 7 ed. Campinas, SP: Papirus, 1998.

SILVA, I. F. **Fetice e resistência na Política educacional do Paraná:** um estudo de caso sobre a gestão escolar e sua relação com a democratização do ensino. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-graduação, Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-12022015-144328/pt-br.php>>. Acesso em: maio 2016.

SOUZA, Genival Nunes. Gestão Democrática escolar: reflexões e desafios. **Dialógica**, v. 7, n. 4, 2012. Disponível em: <http://cefort.ufam.edu.br/dialogica/files/no7/Vol07-04-Gestao_Democratica_Escolar_reflexoes_e_desafios.pdf>. Acesso em: maio 2016.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Perspectivas para a reflexão em torno do Projeto Político-Pedagógico. In: VEIGA, I. P. A.; RESENDE, Lucia Maria G. (Org.). **Escola:** espaço do Projeto Político-Pedagógico. São Paulo: Papirus, 1998. p. 9-32.



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO



**GESTÃO
EM FOCO**